

MESTRADO EM GESTÃO

Tema do Relatório de Estágio

“Fatores que influenciam a negociação internacional. Caso português.”

Nome Aluno

Miguel Vieira de Campos Cerqueira Gomes

Data

03/2013



Agradecimentos

À Professora Susana Costa e Silva, pela ajuda e orientação constante prestada ao longo da elaboração desta dissertação. Os seus conselhos e opiniões foram essenciais para o seu desenvolvimento e conclusão.

À minha namorada, amigos e família, em especial ao meu pai, pelo apoio que me deram durante a elaboração do trabalho.

Resumo

A presente dissertação incide na área de negócios internacionais, com foco especial no comportamento do negociador português. Num mundo globalizado, onde existe uma enorme diversidade de cultura, é fundamental perceber a forma como negociamos, de forma a poder preparar e abordar as negociações internacionais de melhor forma.

Ao longo dos anos, vários autores publicaram conhecimentos na mesma área de estudo, no entanto, a maioria dos estudos incidiam sobre o comportamento de negociadores de países como os EUA, Japão e China, sendo que o comportamento dos portugueses em negociação nunca mereceu um estudo cuidado.

De forma a perceber o comportamento dos portugueses em negociação, foi elaborado um inquérito destinado a negociadores portugueses com experiência em negociação internacional. Através do inquérito foi possível determinar o comportamento do negociador português em diversas vertentes.

Palavras-chave: Negociação internacional; cultura; negociador português, elementos da cultura, fatores culturais

Abstract

This dissertation focuses on the field of international negotiations, with special focus on the behaviour of the Portuguese negotiator. In a globalized world, where there is a large diversity of cultures, it is essential to understand the way we negotiate, so we can prepare and approach the international negotiations in more proper way.

Over the years, several authors published knowledge in the same field of study, however, most studies have focussed on the behaviour of negotiators from countries like the U.S., Japan and China, and the behaviour of the Portuguese in international negotiations has never been thoroughly studied.

In order to understand the behaviour of the Portuguese trading, we designed a survey destined to Portuguese negotiators with experience in international negotiations. Through the survey it was possible to determine the behaviour of the Portuguese negotiator in various aspects.

Keywords: *International negotiation; culture; Portuguese negotiator, elements of culture, cultural factors.*

Lista de Figuras

Figura 1 – Diversos estilos de Negociadores segundo Junqueira (1988).....	15
Figura 2 - Elementos da cultura representados em camadas.....	19
Figura 3 - Distribuição dos países segundo os três tipos culturais de Lewis (2001)	22
Figura 4 - Diferença comportamental entre os tipos culturais de Lewis (2001)	23
Figura 5 - Comportamento monocrónico versus comportamento policrónico.	26
Figura 6 - Comunicação entre o mensageiro e o recetor	33
Figura 7 - High context cultures <i>versus</i> Low context cultures	34
Figure 8 – Distribuição dos países segundo Hofstede (1991) (Aversão à incerteza e Masculinidade)	39
Figure 9 – Distribuição dos países segundo Hofstede (1991) (Individualismo e Distância ao poder)	40
Figura 10 - Distribuição dos países segundo os três tipos culturais de Lewis Lewis (2001)	41
Figura 11 – Modelo de análise.	50
Figura 22– Perfil do Negociador Português	63
Figura 23 – Portugal Vs Japão	76
Figura 24 – Portugal Vs China	77
Figura 25 – Portugal Vs França.....	78

Figura 26 Portugal Vs Índia	79
Figura 27 – Portugal Vs Argentina	80
Figura 28 – Portugal Vs EUA	81
Figura 29 – Portugal Vs Reino Unido	82
Figura 30 – Portugal Vs México	83
Figura 31 – Portugal Vs Brasil.....	84
Figura 32 – Portugal Vs Espanha.....	85
Figura 33 - Portugal Vs Alemanha	86
Figura 34 - Portugal Vs Nigéria	87

Índice

1. Introdução	9
2. Revisão da literatura.....	11
2.1. Definição de negociação	11
2.1.1 Conselhos para uma negociação de sucesso.....	11
2.2. Tipos de negociadores	13
2.3. Negociação internacional	15
2.4. Cultura	17
2.4.1 Os elementos da cultura	19
2.4.2 Tipos culturais	22
2.5. Fatores culturais que têm impacto numa negociação internacional	24
2.6. Enquadramento de Portugal	39
3. Modelo de análise	43
4. Metodologia.....	51
5. Resultados do estudo	56
6. Conclusão e considerações Finais	69
7. Bibliografia	71
8. Anexos	76

1. Introdução

As diferenças culturais existentes entre os países, principalmente a nível de negócios internacionais, têm sido uma área muito estudada e que tem tido uma crescente atenção em todo o mundo. A globalização, ao fazer crescer as ligações comerciais entre os países, impulsionou a necessidade de se ter de compreender as diversas culturas existentes.

São inúmeros os casos de negociações fracassadas devido ao choque cultural existente, algo que antes do fenómeno da globalização não se notava tanto, visto as negociações serem, na sua maioria, negociações domésticas ou com países vizinhos. Tornou-se então absolutamente necessário o estudo das várias culturas e de como estas podem afetar o mundo empresarial e dos negócios internacionais¹.

Os estudos existentes na área da negociação internacional abrangem uma boa parte dos países, no entanto, existem sempre alguns que mereceram especial enfoque, tal como os EUA, Japão e China, devido à relevância destes países no contexto económico mundial. Ao contrário destes últimos, outros países, tal como é o caso de Portugal, apesar de estarem incluídos nalguns estudos, nunca mereceram uma análise mais aprofundada.

Posto isto, seria importante compreender a forma de negociar dos portugueses, tentando perceber de que forma é que a cultura portuguesa tem impacto e condiciona a forma de negociar dos portugueses.

¹ Alguns autores relevantes no estudo do impacto das culturas nas negociações internacionais: Binnendijk (1987), Brett (2001), Cohen (2004), Faure and Rubin (1993), Fisher (1993), Salacuse (1998) e Weiss (1994).

Entre os diversos estudos existentes sobre como as diferenças de culturas dos países têm impacto nas negociações internacionais, encontra-se o estudo feito por Salacuse em 1998 acerca de como as culturas dos países dos negociadores influencia a sua forma de negociar. Salacuse (1998) diz que a cultura dos negociadores está diretamente relacionada com a sua forma de negociar. Isto significa que existe uma forte ligação entre a cultura manifestada por uma pessoa e a sua forma de negociar.

Para identificar as diferenças culturais existentes entre os negociadores, os estudos focaram-se geralmente em fatores básicos presentes em todas as negociações. Estes fatores são seleccionados segundo a sua relevância e potencial de variação entre as culturas. Salacuse (1991) identificou os dez fatores que pensou serem os mais importantes para o estudo do comportamento dos negociadores, sendo que cada um desses fatores pode variar entre dois polos. Por exemplo, a atitude, que é um fator seleccionado por Salacuse em 1991, pode ser *win-win* ou *win-lose*.

O presente estudo nesta dissertação é exatamente sobre os fatores, sendo que o objeto de estudo é o negociador português.

O principal objectivo da presente investigação é identificar o perfil do negociador português e ajudá-lo, dadas as suas características individuais, a preparar-se melhor para uma negociação internacional.

2. Revisão da literatura

2.1. Definição de negociação

Na literatura, existem inúmeras definições de negociação. Steele, Murphy e Russil (1991, p. 21) dizem que a “negociação é um processo em que os intervenientes apresentam as suas posições iniciais, e sendo estas divergentes, tentam chegar a um ponto de acordo para acertarem o negócio”. Quer isto dizer que a negociação é um processo envolve os atos de dar e receber, e se necessário, sacrificar uma parte que inicialmente não estaria previsto.

É importante referir que é preciso que pelo menos uma das partes altere a sua posição inicial para que se trate de um processo de negociação, pois caso não haja alteração de pelo menos uma das posições, a negociação nunca chegou a acontecer.

Para Laurent (1991, p.10), negociação “é uma tentativa de resolver, através de uma discussão, as divergências entre as partes intervenientes”. Por outro lado Dolan (1995, p.1) aborda a negociação de uma forma interessante, dizendo que a negociação “é das funções mais praticadas da comunicação e, ao mesmo tempo, das artes menos compreendidas do inter-relacionamento humano”, o que significa que, apesar da arte de negociar estar presente na vida do Homem há muito tempo, não quer dizer seja uma área compreendida e totalmente desvendada. Já Brett (2007) diz que a negociação é um processo onde os participantes têm metas e interesses divergentes, mas partem com o objetivo de chegar a um consenso.

2.1.1 Conselhos para uma negociação de sucesso

Para Fisher (1993), para que exista uma boa e próspera relação entre as partes, os intervenientes das negociações têm de ser construtivos e não apenas

tentar pensar no que é bom para o respetivo lado. Devem pensar no que é bom para o seu lado e também para o bem do relacionamento entre as partes.

Karrass (1996) refere quatro pontos muito importantes:

- Nunca partir para a negociação sem ter preparado previamente um plano;
- Nunca concordar com algo confuso ou mal explicado;
- Nunca assinar um contrato antes de o ter lido com atenção previamente; e
- Acompanhamento futuro para se certificar que o contrato e os termos do negócio são cumpridos.

Brett (2007) refere a extrema importância de estar preparado para uma negociação, isto porque os intervenientes podem não partilhar da mesma cultura, opinião ou mesmo apresentar diferentes abordagens referentes ao ato de negociar. Daí a negociação internacional ser um tema bastante profundo e complexo.

Esta última análise introduz o tema central, a negociação internacional. Apesar de um estudo que é uma ramificação do tema original, a negociação, apresenta-se como um tema muito mais complexo do que se possa imaginar.

Para Martinelli (2002), as características/habilidades que mais se destacam numa negociação são as habilidades técnicas (métodos e processos); as habilidades relacionadas com o conhecimento interpessoal dos envolvidos (estilos, pontos fortes e fracos, motivações) de cada uma das partes; e também o conhecimento do negócio em si. Martinelli (2002) diz também que o estilo de

negociação é a descrição da totalidade de características de um indivíduo que esteja envolvido numa negociação.

Albrecht e Albrecht (1993) dizem que a personalidade é o primeiro ponto a analisar quando se faz uma análise de estilos de negociação. Dizem ainda que o grau de confiança que existe no relacionamento entre as partes pode facilitar a condução da negociação, sendo que o grau de confiança existente no relacionamento das partes dependerá dos quatro elementos da confiança:

- Credibilidade – Cumprir tudo o que se diz;
- Coerência – Dizer sempre aquilo que se pensa e que se sente, e não o que a outra parte gostaria de ouvir;
- Recetividade/Aceitação – Aceitar os outros com respeito, independentemente dos valores, religião, costumes, etc.. Não julgar o próximo; e
- Clareza – Transparência no que se diz e na demonstração dos sentimentos. Não esconder o jogo.

2.2. Tipos de negociadores

Junqueira (1988), agrupa os negociadores em quatro estilos básicos: catalisador, apoiante, controlador e analítico, sendo que cada um destes quatro estilos apresenta à partida pontos fortes e pontos fracos dados os quatro elementos da confiança analisados em cima. Segundo o mesmo autor, esta é a descrição dos quatro estilos:

Estilo Catalisador – Um negociador catalisador mostra dinâmica, persuasão, é estimulante, convincente e age rápido. Por outro lado, mostra-se inconstante, é

superficial, irrealista, manipulador e difícil de crer. Para conseguir apoio, persuade e utiliza ideias novas. Sob pressão, fala alto e manifesta-se de forma explosiva.

Estilo Apoiante – É amável, dócil, espontâneo, compreensivo, mostra-se cooperativo, prestável, sensível, joga em equipa, é preocupado e aceita bem as diferenças que possam existir. No entanto é desorganizado, subserviente e com falta de vontade, é ainda pouco eficiente e deixa-se levar na conversa facilmente. Consegue apoio através da harmonia, mas sob tensão pode concordar mesmo que não esteja em sintonia, não se manifestando.

Estilo Controlador – Muito sincero e verdadeiro, organizado, decidido, rápido e objetivo, mostra ambição, é eficiente, independente, esforçado e diz sempre o que pensa. Por vezes é egoísta, insensível, impaciente, exigente, crítico, autoritário e pode mesmo chegar a ser rude. Obtém apoio através da eficiência, do trabalho bem feito e entregue na hora acordada. Sob pressão, ameaça e impõe, podendo tornar-se tirânico.

Estilo Analítico – Orientado para procedimentos e detalhes. Demonstra credibilidade mas menos transparência. Joga pelo seguro. Cuidadoso, muito organizado, paciente, pragmático, controlado e nunca corre riscos. Por vezes é visto como perfeccionista, muito meticoloso, detalhista, indeciso e teimoso. Adia com frequência os prazos de modo a tentar fazer melhor. Obtém apoio ao demonstrar-se atualizado e conhecedor do trabalho e do que se passa. Sob tensão, evita o conflito e retira-se.

A Figura 1 resume os pontos fortes e fracos de cada estilo.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Catalisador	Clareza	Credibilidade
Apoiante	Aceitação	Coerência
Controlador	Coerência	Aceitação
Analítico	Credibilidade	Clareza

Figura 1 – Diversos estilos de Negociadores segundo Junqueira (1988)

Fonte: Sistematizado com base em Junqueira (1988)

Um negociador pode ser enquadrado num destes estilos, mas ao ser rotulado com um estilo, o seu comportamento e forma de negociar continuam a ser muito imprevisíveis, visto que o comportamento de um negociador está sujeito a muitos outros fatores, como por exemplo a sua atitude ao negociar ou a forma como comunica. A nível internacional, esses comportamentos e formas de negociar variam de país para país, fazendo da negociação internacional e o estudo das relações interculturais algo fulcral para a compreensão e melhoria das negociações internacionais.

2.3. Negociação internacional

Nas últimas décadas, a importância das relações e negociações a nível internacional aumentou exponencialmente devido à globalização e também devido à facilidade de comunicação e transporte que existe hoje em dia, o que faz com que uma empresa atual sinta necessidade de se expandir para os mercados internacionais para crescer. No entanto, partir para mercados estrangeiros não é algo imediato, simples e fácil. Muito pelo contrário, é algo extremamente complexo e desafiante.

A forma como as empresas atuam nos mercados internacionais tem evoluído ao longo dos anos. Hoje em dia, há uma constante preocupação em perceber o mercado e a cultura dos países em questão antes de entrar nos mesmos mercados.

Para uma empresa crescer para fora da sua zona de conforto (país de origem), terá certamente que lidar com processos que envolvem pessoas culturalmente diferentes. É por essa razão que muitos defendem que antes de uma empresa decidir explorar mercados internacionais, deverá primeiro explorar o seu próprio mercado o máximo que conseguir. Isto porque quando se negocia em países diferentes, acaba-se sempre por encontrar diferenças culturais. Diferenças culturais podem ter muito peso na forma de negociar das pessoas. As diferentes culturas devem abordadas e compreendidas com o devido respeito, isto para criar desde o princípio do processo da negociação uma empatia com a parte com que se vai negociar.

Segundo Boccanera (1997), mesmo que o negociador seja muito experiente, o fato de se negociar noutro país gera uma grande pressão imediata, isto porque nada sai ileso às diferenças culturais.

As diferenças culturais, caso não sejam abordadas com respeito e cuidado, certamente levarão as negociações ao fracasso. Se forem previamente estudadas é algo que virá a ser útil no momento de negociação, onde as partes se encontram. Há que compreender o choque e impacto que essas diferenças possam ter no processo de negociação.

Resumindo, o fato de as diferenças existentes entre as partes estarem bem presentes e estudadas no momento da negociação, será sempre uma mais valia que poderá ser o fator decisivo entre o sucesso e o fracasso entre uma negociação

internacional, isto porque, dependendo também da habilidade natural do negociador, este pode superar obstáculos que podem surgir. As diferenças culturais existentes nas negociações internacionais e os atritos/divergências que essas diferenças podem criar são conhecidas como “choque cultural”.

Para Acuff (2008), “choque cultural” é um fenómeno que ocorre quando um indivíduo não tem símbolos ou indicadores familiares que o ajudem a guiar-se. “Esses símbolos envolvem tanto a nossa vida pessoal como profissional, e costumam guiar-nos em atividades que normalmente são tidas como garantidas. Em termos de negociações internacionais, estes podem incluir o como apertamos a mão ao cumprimentar; como nos dirigimos às pessoas; a quem nos dirigimos; o quão diretos deveremos ser com a outra parte;” Acuff (2008, p. 62).

Acuff (2008) diz ainda que existem alguns “macro fatores” que têm influência na negociação internacional, como por exemplo a situação política, económica ou social do país em causa. Aspetos do interior das organizações também podem ter um peso relevante no comportamento das pessoas com quem se negocia, como por exemplo, *downsizing* ou *upsizing*, e uma compreensão destes aspetos pode fazer a diferença do sucesso para o fracasso numa negociação internacional.

Visto o choque cultural ter bastante relevante nas negociações internacionais, é importante perceber o que é cultura, e de que forma pode esta afetar a forma como as pessoas negociam.

2.4. Cultura

Existem muitas definições de cultura. Kroeber and Kluckhohn (1963) recolheram cerca de 160 definições de cultura, sendo que a maior parte delas é vaga e ambígua. E parece que não existe consenso em relação a esta questão

entre os acadêmicos. Senão vejamos: Zatterman (1993, p.19) diz que “cultura é um conceito tautológico, vago e epifenomenal”; e para Weiss (1994), o conceito de cultura não é consistente nem está bem definido. Porém, sabemos que há definições de cultura já parecem ser mais consistentes. Faure e Sjostedt (1993, p.3) dizem que “cultura é um conjunto de significados compartilhados e duradouros, valores, e crenças que caracterizam os grupos nacionais, étnicos, e outros grupos e que orientam e conduzem seu comportamento.” Já anos antes de Faure e Sjostedt (1993), Hobel (1972, p.7) definiu cultura como “um sistema integrado de comportamentos aprendidos que são características dos membros de uma sociedade e que não são passados geneticamente.”, o que revela alguma coerência com a definição anterior. Mais recentemente, Minervini (2008) diz que cultura é um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de uma sociedade.

Apesar de ser um tema abrangente e pouco consensual, parece ser aceite que um indivíduo pode aprender ou perceber outras culturas através da observação de comportamentos de indivíduos de outros grupos (Salacuse, 1999). Segundo Salacuse (1991, p.45), as pessoas de uma comunidade, usam os elementos de cultura para se guiarem e interpretarem a situação em que se encontram.

Em termos de negociação internacional, quando duas pessoas da mesma cultura se encontram, tendem a basear-se na cultura que partilham para interpretar as ações e afirmações ou frases que o outro possa ter. Já se os negociadores forem de culturas diferentes, e se for a primeira vez que se encontram, obviamente que não vão dispor da mesma informação e pressupostos para se interpretarem as palavras, ações e intenções da outra parte (Salacuse, 1999). Assim, podemos dizer que a cultura também pode ser vista como uma “língua silenciosa”, que as pessoas

de uma determinada matriz cultural utilizam para além das palavras como um complemento, para que a comunicação seja melhor e mais eficiente. Isto, em termos de negócios, faz com que as partes se entendam melhor e cheguem a acordo mais facilmente (Hall, 1959).

2.4.1 Os elementos da cultura

Como pode ser observado na Figura 2, os elementos de uma cultura podem ser representados por níveis ou por camadas. De acordo com Salacuse (1999, p.219) “podem conceber-se quatro elementos da cultura – comportamentos, atitudes, normas e valores – como forma de círculos concêntricos, como se camadas de uma cebola se tratassem.”

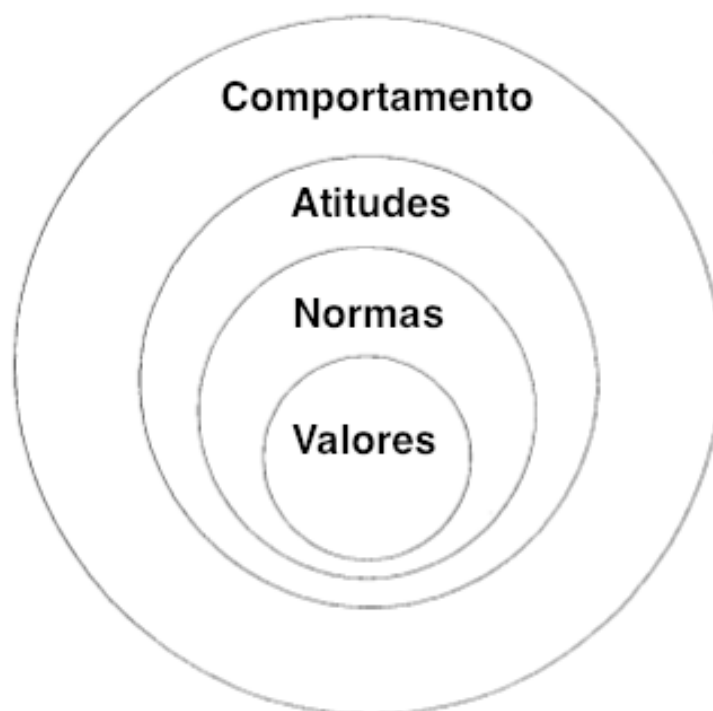


Figura 2 - Elementos da cultura representados em camadas.

Fonte: Salacuse (1998), adaptado.

Salacuse (1999) diz ainda que quando uma pessoa está a negociar com alguém que faz parte de uma cultura diferente, o processo de compreensão da

cultura dessa pessoa é comparável ao processo de descascar uma cebola. A primeira parte, ou seja, a primeira camada, é o comportamento, isto é as palavras e as ações. É a primeira camada que o negociador vai compreender ao encontrar-se com a outra parte. A segunda camada consiste nas atitudes demonstradas pelas pessoas com características dessa cultura, como por exemplo, a pontualidade, a forma de cumprimentar e de se apresentarem. As atitudes são compreendidas depois de algumas conversas e convivências. Já a terceira camada é representada pelas normas, que são as regras seguidas pela própria cultura em algumas situações mais específicas. O negociador pode vir a perceber que a forma como a outra parte é pontual ou como se apresenta podem não ser regras ou princípios pessoais, mas sim regras derivadas da cultura em que está inserido. A camada mais interior é onde estão os valores, que segundo Hofstede (1991), não sofrem grandes mudanças dentro de uma determinada cultura. Representa a parte mais “escondida” de uma cultura, ou seja, a parte mais profunda e mais difícil de entender para uma pessoa de fora.

Ainda segundo Salacuse (1999), a forma como as negociações ou reuniões são conduzidas ou mesmo a escolha que as pessoas fazem durante as negociações, têm como base valores que são importantes para a definição da cultura. Diz ainda aquele autor que os valores são muito difíceis de perceber e em muitas situações de negócios internacionais, os negociadores só começam a perceber os valores da cultura de quem negociam, quando o contrato já está assinado e começam a trabalhar juntos.

Hampden-Turner e Trompenaars (1993), através de um questionário a milhares de executivos de todo o mundo sobre tarefas de gestão (tomadas de decisão, políticas de contratação, compensação e remuneração, e aplicação de

regras), encontraram diferenças que só poderiam ser explicadas pela diferença de valores das culturas. As respostas mostravam evidências que a cultura em que os inquiridos estavam inseridos tinha grande influência nas suas formas de gestão, como por exemplo, a tomada de decisão. Nesta, os norte-americanos demonstraram ser muito agressivos e apressados, enquanto os japoneses demonstraram requerer muito tempo para analisar e discutir cada decisão. Este é apenas um exemplo de muitas diferenças que existem entre as culturas e que podem gerar conflitos. Imagine-se então um caso de negociadores norte-americanos e japoneses a encontrarem-se pela primeira vez, sem que nenhum deles tenha tido qualquer experiência com a cultura da parte oposta. O mais provável é não chegarem a acordo facilmente, dado que as suas culturas são muito diferentes.

Segundo Salcuse (1999), estas diferenças de valores culturais são uma constante no mundo dos negócios internacionais e podem fazer com que negociações que à partida poderiam parecer harmoniosas, se tornem numa contínua fonte de conflitos. Isto porque, na maioria dos casos, cada parte tende a seguir apenas os seus valores, negligenciando os valores da outra parte, levando assim a um maior conflito e ao eventual fracasso das negociações. Salacuse (1999, p.221) diz que “é importante então que os negociadores façam um esforço para compreender os valores inerentes à cultura das outras partes e nunca caracterizar esses mesmos valores de forma negativa.”.

Apesar de todas as culturas serem diferentes, existem culturas que se aproximam mais, e culturas que divergem mais umas das outras. Por essa razão é relevante perceber em que tipo cultural estamos, ou seja, com que culturas é que somos mais parecidos e quais as culturas que mais diferem de nós.

2.4.2 Tipos culturais

Lewis (2001) engloba os países em três tipos culturais: Ativo (Linear-active), Multi-ativo (Multi-active) e Reativo (Reactive), sendo que os países podem ser um dos três tipos, ou então uma mistura de dois, tal como está representado na Figura 3. A Figura 4 demonstra a diferença comportamental entre os três tipos culturais de Lewis, onde Portugal está classificado como um país mais multi-ativo, juntamente com a Grécia, Chile e Argélia.

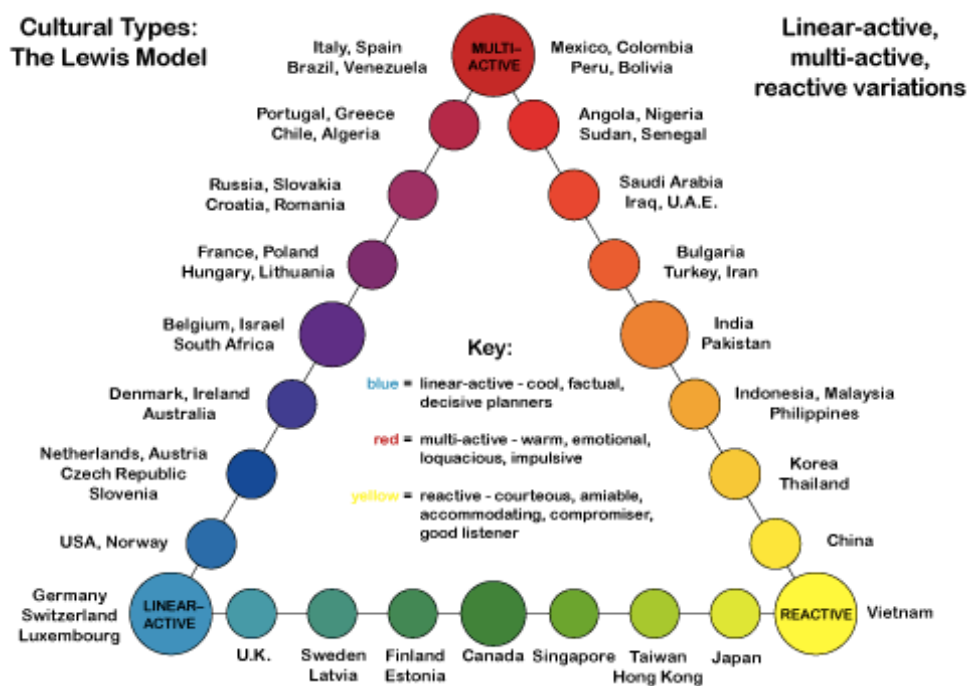


Figura 3 - Distribuição dos países segundo os três tipos culturais de Lewis (2001)

Fonte: <http://www.crossculture.com/services/negotiating-across-cultures/> (31/01/2013) Lewis (2001)

Ativo	Multi-ativo	Reativo
Fala metade do tempo	Fala a maior parte do tempo	Ouve a maior parte do tempo
Faz uma tarefa de cada vez	Faz varias tarefas ao mesmo tempo	Reage ao que os outros fazem
Simpático mas direto	Emocional	Simpático e indireto
Planeia o futuro com tempo	Planeia a curto prazo	Olha a princípios
Esconde parcialmente os sentimentos	Mostra os sentimentos	Esconde os sentimentos
Confronta com lógica	Confronta emocionalmente	Nunca confronta
Raramente interrompe	Interrompe várias vezes	Não interrompe
Foco no trabalho	Foco nas pessoas	Elevado foco nas pessoas
Fatual	Sentimento antes dos fatos	Afirmções são promessas
Algo impaciente	Impaciente	Paciente
Linguagem corporal limitada	Linguagem corporal ilimitada	Linguagem corporal subtil
Separação de vida pessoal e profissional	Há uma certa mistura entra a vida pessoal e profissional	A vida pessoal e profissional está ligada

Figura 4 - Diferença comportamental entre os tipos culturais de Lewis (2001)

Fonte: <http://www.crossculture.com/services/negotiating-across-cultures/> (31/01/2013) Lewis (2001)

A existência de tipos culturais leva-nos a pensar que existem culturas muito diferentes umas das outras, mas que também podem existir culturas muito próximas. A nível de negociação internacional deve ter-se em conta com que cultura vamos negociar e tentar perceber se é uma cultura que nos é próxima ou nos é distante. O facto de percebermos se a cultura é mais divergente pode ser um indicador de como devemos encarar a negociação com mais cuidado, e tentar

perceber as diferenças, para que essas não se tornem prejudiciais durante a negociação. O mesmo é válido para as culturas que mais se assemelham a nós. Devemos usar esse facto para percebermos quais os pontos em comum com essa cultura, e aproveitar para realçar essas semelhanças. No entanto, quais são esses pontos que podemos ter ou não ter em comum com outras culturas, e que podem ter peso numa negociação internacional? Esses pontos são os fatores culturais, que podem ir desde a forma de comunicar até à religião.

2.5. Fatores culturais que têm impacto numa negociação internacional

Segundo Acuff (2008), a forma como as pessoas de diferentes culturas encaram horários, nomeadamente horários planeados, pode ser completamente diferente de uma cultura para outra. Acuff (2008, p. 22) diz que “os norte-americanos, suíços, alemães e austríacos são normalmente rigorosos e precisos na abordagem ao tempo. As suas vidas pessoais e profissionais tendem a ser cuidadosamente calibradas. Nestes casos, uma sessão de negociação que está marcada para as 9:30 da manhã de terça-feira, é esperada que comece às 9:30 de terça-feira.” Acuff (2008) diz ainda que esta mesma atitude rigorosa e precisa é válida para *deadlines* de projetos e horários de entrada e saída.

Isto leva a crer que as divergências das atitudes em relação ao tempo devam ser consideradas pelos negociadores internacionais antes de partirem para uma negociação, sendo que uma correta preparação pode fazer a diferença entre uma negociação bem sucedida e fracasso negocial difícil de reverter.

Um importante fator que pode ter muita influência numa negociação internacional, e que merece ser abordado com respeito, é o tempo de tomada de decisão que as sociedades de uma cultura levam.

Hall (1990) diz que existem duas formas comportamentais diferentes das culturas em relação ao tempo. As culturas podem ser monocrónicas ou policrónicas (do termo grego *Chrono*, tempo em português). As culturas mais monocrónicas têm em mente o famoso ditado “Tempo é dinheiro”, o que faz com que as pessoas culturalmente monocrónicas se guiem por uma agenda e horários muito bem delineados e façam todos os possíveis para que não fujam ao que está planeado, sendo por isso pontuais. No entanto, se algum imprevisto ocorre e se alteram os planos, estas pessoas costumam ficar algo desorientadas e têm de reprogramar as suas ações de acordo com os imprevistos ocorridos. Ao contrário das pessoas de culturas monocrónicas, as pessoas de culturas policrónicas estão mais aptas para realizar mais do que uma tarefa ao mesmo tempo. São, à partida, menos organizadas e menos concentradas, e menos pontuais. No entanto são mais flexíveis e reagem bastante bem a imprevistos (Figura 5).

Portugal tem no seu dicionário o termo “desenrascar,” que significa exatamente sair de uma situação complicada ou resolver imprevisto, algo que em Portugal é mais do que normal acontecer e é bem aceite socialmente.

Fator	Comportamento Monocrónico	Comportamento Policrónico
Ações	Fazer uma coisa de cada vez	Fazer várias tarefas ao mesmo tempo
Foco	Alto poder de concentração	Perde a concentração facilmente
Prioridades	Coloca o trabalho em primeiro lugar	Coloca relações em primeiro lugar
Atenção ao tempo	Considera o tempo necessário para cumprir uma tarefa	Considera apenas a tarefa a ser cumprida. Despreza o tempo

Figura 5 - Comportamento monocrónico versus comportamento policrónico.

Fonte: http://www.changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm (21/01/2013), Hall (1990).

Segundo Acuff (1998), é muito importante saber como é que a outra parte toma decisões. Nos países centro-europeus, como a Alemanha e a Suíça, as decisões são muito metódicas e organizadas. Ou seja, nenhuma decisão é feita sem uma análise total de todos os fatos. Já nalguns países da Europa de Leste as decisões já são feitas de uma forma mais espontânea, e existem países que chegam mesmo a fazer decisões por impulso.

Segundo o mesmo autor, as decisões também podem ter muito a ver com o facto de uma cultura ser mais coletivista ou individualista. Num país como os EUA, onde há pouca ênfase no espírito de grupo, para que uma decisão seja tomada, é necessário entrar em contacto com a pessoa, dentro do projeto ou negócio,

hierarquicamente mais elevada. Isto porque as pessoas que não são de topo a nível hierárquico podem não ter poder de decisão, já na Ásia, onde existe mais espírito de grupo, as decisões podem ser bem mais lentas, isto porque há normalmente mais pessoas envolvidas na decisão. Quem negociar com japoneses tem de ser paciente, pois o sistema de grupo de tomada de decisão, ou *ringi*, envolve todos os níveis da organização. (Acuff, 2008)

Sendo assim, é importante ter o fator tempo em consideração quando se parte para uma negociação internacional. Negligenciar a forma como a cultura em causa aborda a pontualidade pode ser importante no decorrer de uma negociação. Um atraso num primeiro encontro pode ser muito mal visto e ficar marcado definitivamente, assim como o contrário pode ser visto como um bom começo. É também importante saber esperar por decisões que possam demorar mais do que se está habituado, nunca mostrando ansiedade.

A emoção é um fator que pode ter muita influência no decorrer de uma negociação. Um negociador pode demonstrar, ou não, as suas emoções durante uma negociação, sendo que se as mostrar, pode fazê-lo de duas formas, como sugere Thompson (2000), que diz que existem três estilos emocionais distintos num negociador:

- O Negociador Racional - É aquele que não expressa as suas emoções, acreditando que se o fizer estará a dar um sinal de fraqueza e que exprimir emoções o torna mais vulnerável. A ausência ou repressão das emoções é consistente com os princípios da racionalidade. Nierenberg (1968) refere que "as pessoas num estado emocional (positivo ou negativo) não querem pensar, e estão

particularmente susceptíveis ao poder de sugestão de um oponente astucioso" (Nieremberg, 1968, p. 46). Também Fisher, Ury e Patton (1991) concordam com esta posição, defendendo que as emoções podem conduzir a um impasse ou ao fim da negociação.

- O Negociador Positivo - Em vez de reprimir a emoção, o negociador positivo acredita que exprimir emoções positivas pode trazer vantagens. Estudos empíricos confirmaram que a expressão de emoções positivas permite obter melhores resultados (Kumar, 1997; Kramer; Pommerschenke; Newton, 1993). Carnevale e Isen (1986) concluíram que a expressão de emoções positivas aumenta a criatividade, levando a soluções inovadoras, torna os indivíduos mais cooperantes, dispostos a partilhar mais informação, gerando mais alternativas. No entanto, a expressão de emoções pode ter consequências negativas. Os negociadores que exprimem sentimentos positivos prestam, por norma, menos atenção aos argumentos da outra parte, o que os torna vulneráveis à utilização de táticas fraudulentas por parte de negociadores competitivos.
- O Negociador Negativo – Há negociadores que expressam sentimentos negativos, como a raiva, a impaciência, a indignação ou o ódio. Este tipo de negociador usa a emoção para tentar coagir a outra parte a ceder às suas exigências. Quando existe uma expressão verdadeira de sentimentos negativos, o comportamento do negociador irá afetar a relação que mantém com a outra parte, levando muitas vezes à retaliação, o que resulta na escalada do conflito (Allred, 1999;

Bies; Tripp, 1998) e, conseqüentemente, a negociações pouco produtivas.

A utilização da emoção pode ser genuína ou simplesmente uma tática para conseguir alcançar os objetivos pretendidos. Barry (1999) questionou um conjunto de negociadores sobre a eficácia e a pertinência da manipulação de emoções (como a antipatia, a raiva, a simpatia, o entusiasmo ou a impaciência) enquanto tática negocial. Os resultados do estudo sugerem que os negociadores consideram eticamente mais aceitável a utilização de emoções premeditadas como tática do que qualquer outro tipo de estratégia de dissimulação, como a transmissão de informação falsa ou o não cumprimento de promessas. Para além da pertinência da manipulação emocional, os negociadores revelaram também maior tolerância ética à utilização de emoções positivas do que no caso de emoções negativas.

Para muitos autores, a religião apresenta-se como um dos mais importantes pilares de uma sociedade, e nalgumas culturas, o mais importante. Chang (2003) diz que o conhecimento do impacto da religião nas negociações é uma vantagem para qualquer negociador. Em termos empresariais, podem observar-se inúmeros exemplos de empresas que tiveram e continuam a ter que abordar um país ou uma cultura com muito cuidado, isto para não entrar em conflito com a religião desse país.

Para Minervini (2008), as diferentes religiões têm uma grande influência no estilo de vida das sociedades, bem como nas suas atitudes e crenças. Um bom exemplo para explicar isso são os dias da semana e o que eles significam nas diferentes religiões. O dia mais religioso da semana dos cristãos é o domingo, já para os islâmicos é a sexta-feira, enquanto para os judeus é o Sábado.

Em muitos países, se algo vai contra a religião, pode vir a ser um grande problema, e por isso é absolutamente fulcral que, quando se negoceia a nível internacional, haja um estudo para uma maior compreensão da religião das outras culturas. A ausência de um estudo prévio pode levar a situações constrangedoras, tal como um negociador português tentar marcar uma reunião com um negociador de religião islâmica numa sexta-feira.

A saudação é o primeiro ato e certamente a primeira ação executada numa reunião/negociação. Minervini (2008), diz que um cumprimento pode ir desde um exaltado abraço até uma vénia formal. Outros exemplos são os cordiais, mas frios cumprimentos britânicos ou o forte aperto de mão com olhar fixo nos olhos norte-americano. O olhar fixamente nos olhos de uma pessoa, em algumas culturas, tal como a japonesa, pode ser um sinal de desafio, porém, noutras culturas pode significar apenas que essa pessoa está concentrada no que outra possa estar a dizer, tal como é o caso português.

Conforme relatou um importador da Califórnia, reportado num estudo de Acuff (1998, p. 39), “Pensei que o negócio com os chineses ia ser muito fácil, até porque o aperto de mão foi tão fraco e submisso (...) Rapidamente percebi que eles são de fato muito eficazes e diretos, e os tímidos apertos de mão nada têm a ver com a forte e firme posição que eles têm a negociar.” Neste caso, o facto do cumprimento do negociador chinês ser aparentemente submisso, nada teve a ver com a sua forma de negociar. Resumindo, o negociador não deve subestimar (ou sobrestimar) outro através de uma simples primeira impressão.

Minervini (2008), realça que o uso do humor está muito ligado à cultura e às tradições. É um ponto onde se deve proceder com muito cuidado. Há milhões de

piadas sobre tudo, nomeadamente povos, raças, culturas, cores, etc.. Ou seja, quando se entra no campo da “brincadeira” a nível internacional, é importante ter um cuidado extra para não se ferirem susceptibilidades, nem, num caso de puro descuido e desatenção, gozar mesmo com uma cultura, raça, ou religião. É um campo delicado e deve ser usado com muito cuidado. Um negociador não deve tentar quebrar o gelo com uma graça, e se o fizer, deve ter cuidado com o tema, pois o que para ele pode ter piada, pode ser algo ofensivo ou mal visto noutras culturas.

A educação é mais um dos elementos culturais que é preciso ter em atenção quando se negocea a nível internacional. Akgunes e Culpepper (2012, p. 191) dizem que “a educação chinesa é baseada numa instrução direta, sem que os alunos façam muitas perguntas. Isto leva a que os chineses aceitem as coisas sem questionar muito. Já os americanos são ensinados através de um sistema construtivo onde questionar é fortemente encorajado, o que os leva a questionarem quase tudo durante as suas vidas.” Isto pode ser um bom indicador do que esperar a nível de negociação internacional. Dependendo da cultura, podemos esperar mais ou menos questões da outra parte. Assim, deveremos ter a cultura e a sua educação em conta para a forma como vamos responder ou preparar as possíveis respostas.

De acordo com Acuff (2008), em algumas culturas, existe uma preferência, ou mais valorização, para fazer as coisas com um maior nível de perfeccionismo. Ou seja, dá-se mais ênfase à estrutura, construção e execução de uma tarefa do que propriamente ao seu conteúdo. Exemplo dessas culturas são os japoneses, que valorizam muito o ritual, a formalidade, como o ato de entregar um cartão-de-visita e tentar conhecer ao máximo a pessoa com quem estão a lidar. O contrário acontece

em culturas da Europa-Central, como os alemães e suíços, ou mesmo em culturas norte americanas como os Estados Unidos ou o Canadá, onde o que é realmente valorizado é o conteúdo e resultado final. Os norte-americanos são de facto muito informais em termos de negociação, sem terem em atenção as diferenças hierárquicas que possam existir entre as pessoas presentes, tratando todas as pessoas pelo nome, o que faz com que os mesmos sintam muita dificuldade ao negociar com culturas como a japonesa, onde os graus hierárquicos são muito respeitados.

Acuff (2008) diz que o processo de comunicar é, na sua essência, muito simples e básico. Um mensageiro tenta enviar uma mensagem a um receptor. O mensageiro tem a responsabilidade de mandar a mensagem tão simples quanto possível, enquanto a responsabilidade do receptor é ouvir com atenção. Se a mensagem enviada pelo mensageiro não for devidamente pensada para o receptor que está a ouvir, ou seja, for codificada de uma forma em que o receptor vai ter dificuldades em decifrar a mensagem, o processo de comunicação passa de extremamente simples a um processo muito complexo e por vezes impossível. A Figura 6 demonstra um esquema que representa o processo de comunicação desde o mensageiro até ao receptor. A diferença entre o que o mensageiro quer comunicar e o que o receptor efetivamente recebe chama-se ruído. Quanto maior a diferença, maior o ruído. Por vezes o nível de ruído é tão grande que pouca parte ou mesmo nenhuma parte da mensagem passa do mensageiro para o receptor. Se já a nível nacional pode haver problemas de comunicação, imagine-se a nível internacional, em que o idioma pode não ser o mesmo, existindo assim desde logo uma grande diferença de comunicação, sendo necessários intérpretes ou a utilização de idiomas conhecidos por ambas as partes (normalmente o inglês).

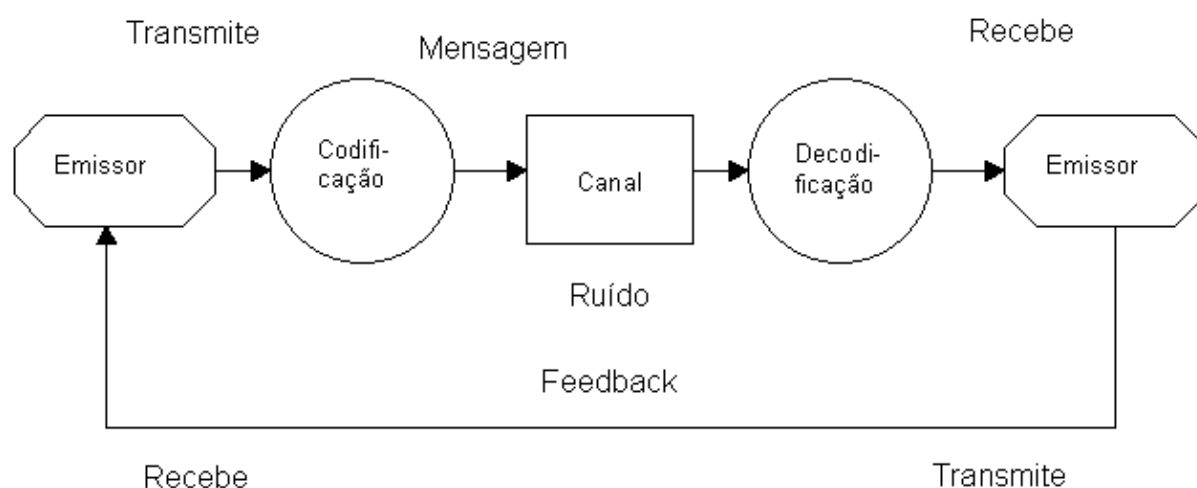


Figura 6 - Comunicação entre o mensageiro e o recetor

Fonte: Acuff (2008, p.24), adaptado.

Segundo Hall (1976), em termos de comunicação verbal, existem as culturas de grande contexto (*high-context cultures*) e as culturas de baixo contexto (*low-context cultures*). Em países de culturas de *high context*, tal como a China, cabe mais ao receptor ouvir e decifrar a mensagem do que ao mensageiro mandar a mensagem bem descodificada. Isto é, o recetor tem a responsabilidade de perceber tudo o que o mensageiro disse, ou seja, o mensageiro providencia a maior parte da informação, mas cabe ao recetor perceber o que vai implícito na mensagem. Já o oposto são as *low context cultures*, onde o mensageiro tem a responsabilidade de comunicar de forma bem explícita, isto para que o recetor que está a ouvir, perceba a mensagem sem grande esforço. Nas *low context cultures*, as pessoas são mais diretas a comunicar. Podemos imaginar numa reunião entre portugueses frases como “Então, em que é que ficamos?” ou “Vamos lá a despachar isto!”, perfeitamente normal quando se faz em *low context cultures*, mas utilizar esta mesma forma de comunicar numa reunião com uma *high context culture*, como por exemplo no Japão, pode ser considerado uma atitude agressiva ou desafiadora.

Na Figura 7 podemos perceber, de uma forma mais simplificada, as diferenças entre *high context cultures* e *low context cultures*.

Fator	High Context Culture	Low Context Culture
Clareza das mensagens	Mensagens implícitas com significado entre linhas.	Mensagens explícitas, simples e claras.
Falta de controlo e atribuição da falha	Aceitação pessoal das falhas.	Atribuição da falha a outras pessoas.
Uso de comunicação não verbal.	Muita comunicação não verbal.	Mais foco em comunicação verbal do que linguagem corporal.
Expressão de reação.	Reservada, sem maiores exposições das suas opiniões.	Visível, externo, reação explícita das suas opiniões.
Coesão e separação de grupos	Forte distinção entre grupos. Separação clara entre “nós” e “eles”. Grande senso familiar.	Conceito flexível de grupo. Aceitação de novos membros no grupo quando necessário.
Laços pessoais	Fortes laços pessoais com ligação à família e à comunidade.	Laços frágeis entre pessoas com pouco senso de lealdade.
Nível de compromisso às relações.	Alto compromisso a relações de longo prazo. As relações são mais importantes que tarefas ou negócios.	Pouca lealdade às relações. Os negócios são mais importantes do que as relações.
Flexibilidade de tempo	Tempo é aberto e flexível. A construção do processo é mais importante que o produto final.	Tempo é totalmente organizado. Produto final é mais importante que a construção do processo.

Figura 7 - High context cultures versus Low context cultures

Fonte: http://www.changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm (25/01/2013), Hall (1990).

Hall (1990) refere ainda que um aspeto importante da comunicação verbal é o fato de se falar a mesma língua que a outra parte. Por norma, a língua universal dos negócios internacionais é o inglês, tal como sugerem Crystal (1997) e Ammon (2001). No entanto, aprender a falar a língua dos países em que se tem negócios é uma excelente mais valia, até porque em muitos casos, os porta-vozes das empresas falam, geralmente, muito bem inglês, o que não quer dizer que a restante equipa fale. Isto faz com que a comunicação seja demorada devido à necessidade de tradução e que pode não ser clara para todos. Claro que se uma empresa tiver algo pontual a ser tratado num país em que nunca negociou, o negociador não vai aprender a língua do país em questão apenas para ir a uma reunião. Mas se uma empresa tiver negócios que requerem que se negocie e reúna várias vezes com as pessoas de um certo país, certamente que aprender o idioma seria muito vantajoso.

A comunicação não verbal, também conhecida como linguagem gestual ou corporal, é uma linguagem muito mais importante do que alguns possam pensar. Na sua essência mais básica, serve para que as pessoas comuniquem melhor entre si, seja através de gestos, expressões faciais, contato visual, etc.. É um complemento perfeito à linguagem verbal. Por um lado o mensageiro consegue explicar melhor a mensagem que quer passar, e consequentemente, o receptor consegue captar a mensagem com maior facilidade. É importante referir que a nível de comunicação não verbal, as culturas podem ser muito diferentes. No Japão as pessoas são pouco expressivas, e olhar fixamente nos olhos pode até ser interpretado como um sinal de desafio.

A nível de negócios internacionais, a comunicação não verbal pode ser uma ótima ferramenta de apoio, ajudando a os negociadores a passar a mensagem de uma forma mais exata e precisa.

Todos os fatores presentes podem ter influência nas negociações internacionais. É por isso que é comum para vários autores o facto de ser fundamental a preparação prévia quando se parte para uma negociação internacional. Como para Bocanera (1997), que diz que ainda que muitos resistam a acreditar, o desconhecimento do protocolo, as normas e os hábitos que rodeiam uma negociação num país estrangeiro podem comprometer o negócio mais rentável. Uma medida de muita importância – insistir para que um muçulmano beba álcool, por exemplo, pode destruir até o mais brilhante dos negócios. É difícil estipular regras de cortesia universais; o que num país pode ser um gesto de boa educação, noutro pode ser considerado um verdadeiro insulto. Conhecer estas particularidades de trabalho e, sobretudo, lembrar que, em qualquer parte do planeta, o senso comum, a elegância e a discrição são peças chave na hora de fazer negócio.

Chang (2003) diz que para que numa negociação entre diferentes culturas, se cada parte quiser compreender o que é que a outra parte quer, é necessário uma compreensão da cultura da outra parte. Já segundo Minervini (2008), os fatores culturais são de extrema importância, isto porque já houve muitos negócios que não se concretizaram devido ao desconhecimento das culturas. Diz mesmo que as diferenças culturais são responsáveis por aproximadamente 50% do sucesso ou insucesso no que toca a negociações internacionais.

Sebenius (2002) diz que os negociadores serão mais bem sucedidos se levarem em consideração uma série de aspetos relacionados a cultura dos outros países, seja consultando a literatura existente, seja conversando com pessoas que conheçam a cultura em questão.

Laurant (1991) diz que quando as negociações requerem o conhecimento de outras culturas, o melhor que há a fazer é contratar (a prazo ou tempo inteiro) consultores do país em questão, isto porque essas pessoas vão facilitar e acelerar o processo. Hoje em dia, existem várias empresas que têm profissionais das mais variadas nacionalidades mesmo para este efeito.

Kennedy (1991) diz que o fato de se terem as diferenças culturais em consideração, não deve ser visto como um método para se estereotiparem os negociadores com que se comunica, nem de tentar perceber os seus comportamentos ao negociar. É simplesmente um prelúdio para ter em conta as diferenças, adaptar-se e acomodar-se a elas, quando possível.

Minervini (2008) diz ser importante fazer um estudo prévio sobre a história e religião do país das pessoas com quem se negoceia, bem como os seus valores, protocolos, modos de tomadas de decisão, linguagem corporal, conceitos de tempo e espaço, superstições, formas de cumprimentar, humor, alimentação, política, tons de conversação, higiene, cores e o seu significado, valores associados à família, vestuário, entre outras coisas, sendo que a importância de cada um destes aspetos varia de cultura para cultura. Minervini (2008) diz ainda que a primeira impressão, ou seja, a marca pessoal que deixamos no primeiro encontro de uma negociação, é de máxima importância.

Em suma, numa negociação internacional, onde um negociador já se encontra em terreno incerto à partida, um negociador ou vai bem preparado e realmente conhece muito bem a cultura do país com que vai negociar, ou a negociação pode vir a ter rumos indesejados, e que, dependendo do fator em causa

(língua, religião, saudação ou outras manifestações culturais) há inúmeros exemplos de maus entendimentos devido ao desconhecimento da cultura em causa.

Assim é fundamental conhecer a cultura, eventuais diferenças e divergências que possam existir entre as partes em questão, para que uma negociação a nível internacional decorra com êxito. No entanto, tão importante como saber o que é preciso ter isso em conta, é saber quais são os fatores que realmente temos que abordar, ou seja, quais os temas relevantes para o estudo e análise de uma cultura diferente. Obviamente que é impossível conhecer a cultura de um país na sua totalidade, por isso há que filtrar e perceber quais são os fatores que mais podem influenciar uma negociação internacional.

2.6. Enquadramento de Portugal

Segundo Hofstede (1991), Portugal é um país com um nível elevadíssimo de aversão à incerteza, só ultrapassado pela Grécia, e um nível relativamente baixo de masculinidade. Como se pode observar na Figura 8, Portugal, tendo em conta estas duas dimensões, assemelha-se muito à Guatemala e Uruguai. Já na Figura 9 pode comprovar-se que Portugal tem uma distância ao poder um pouco acima da média e um nível relativamente baixo de individualismo, podendo ser considerado um país mais coletivista. Mais uma vez, Portugal está próximo do Uruguai, o que faz com que o Uruguai seja o país que mais se assemelha a Portugal.

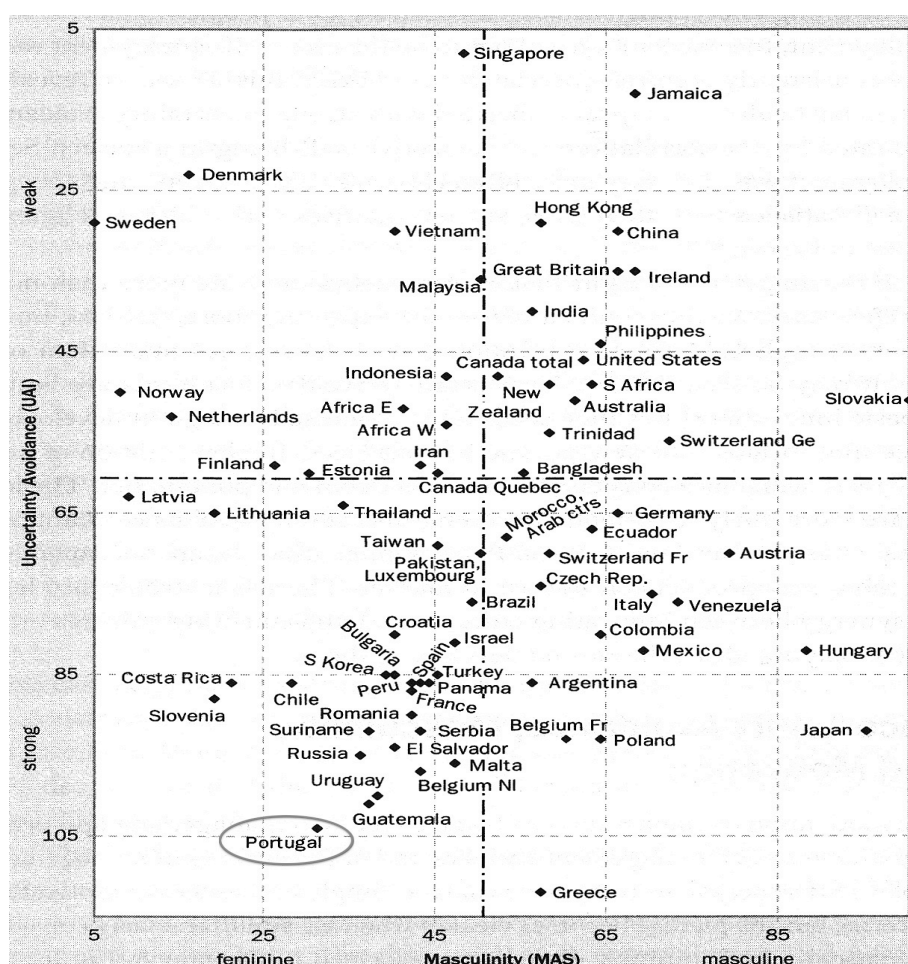


Figure 8 – Distribuição dos países segundo Hofstede (1991) (Aversão à incerteza e Masculinidade)

Fonte: <http://richardjamessharp.files.wordpress.com/2010/10/uncertainty-versus-masculinity.jpg>

(31/01/2013) Hofstede (1991)

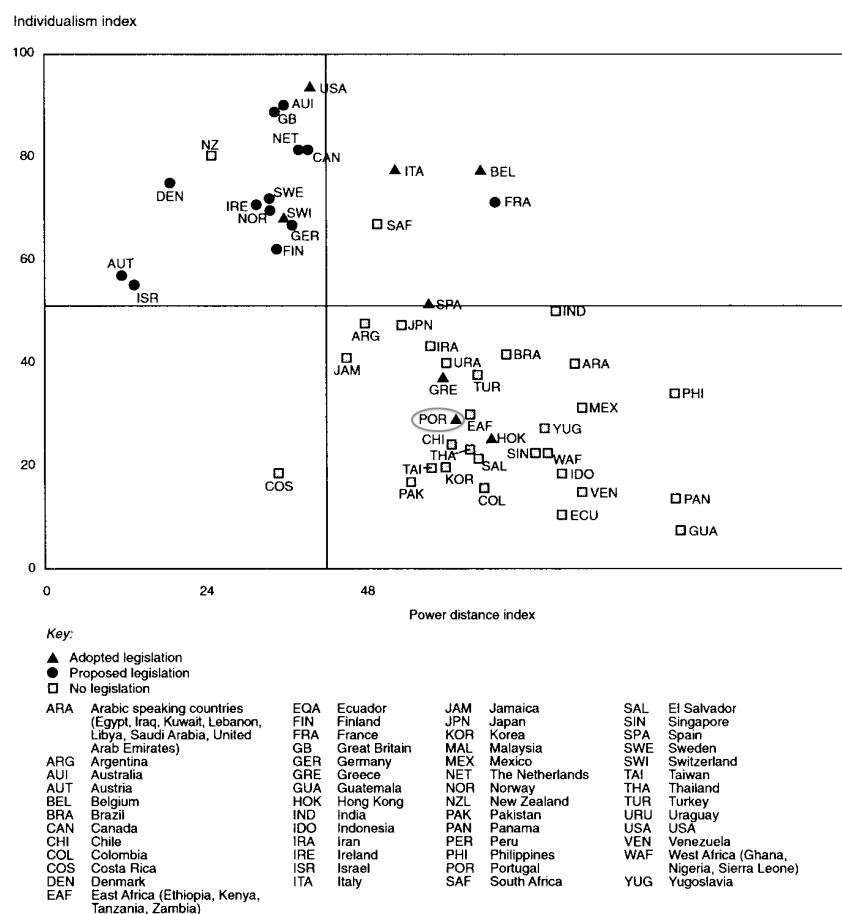


Figure 9 – Distribuição dos países segundo Hofstede (1991) (Individualismo e Distância ao poder)

Fonte: http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/1610080203004.png (31/01/2013) Hofstede (1991)

Já Lewis (2001), coloca Portugal como sendo um país muito multi-ativo, sendo quase um multi-ativo puro. Assemelha-se à Grécia, Argélia e Chile, tal como sugere a Figura 10.

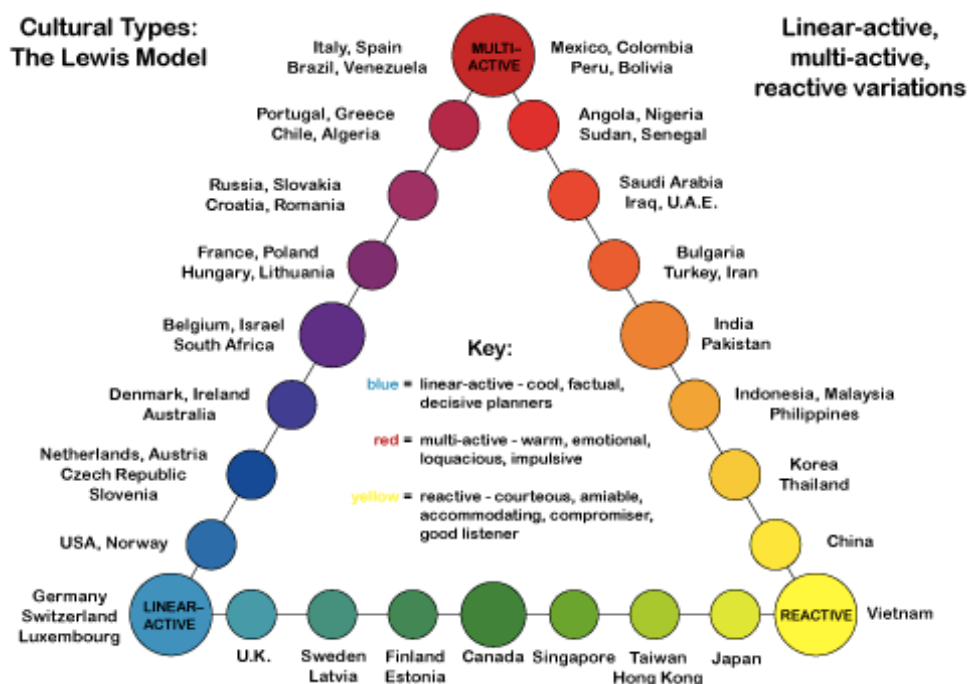


Figura 10 - Distribuição dos países segundo os três tipos culturais de Lewis Lewis (2001)

Fonte: <http://www.crossculture.com/services/negotiating-across-cultures/> (31/01/2013) Lewis (2001)

Apesar de estes autores terem enquadrado Portugal nos seus estudos, estes não revelam como é que a cultura portuguesa pode afetar a forma de negociação dos seus habitantes. Então, a questão que se coloca é: Qual será a forma de negociar dos negociadores portugueses? Tanto quanto conseguimos saber, não existe nenhum estudo sobre este tema específico para Portugal, todavia, outros países, como a China, EUA e Japão, já foram amplamente estudados.

Entre os estudos sobre como as diferenças de culturas dos países têm impacto nas negociações internacionais, encontra-se o que foi feito por Salacuse em 1998 sobre como a cultura do país dos negociadores influencia a sua forma de negociar. Salacuse (1998) diz que a cultura dos negociadores está diretamente relacionada com a sua forma de negociar. Isto quer dizer que existe uma forte ligação entre a cultura de uma pessoa e a sua forma de negociar. Então, o estilo de

negociação de uma pessoa pode ser, de acordo com o autor, avaliada através de uma análise dos comportamentos da pessoa perante vários fatores.

Dado que este estudo demonstrou ser bastante útil ao demonstrar o comportamento de negociadores de vários países, julgamos ser pertinente conhecer em maior pormenor o comportamento do negociador português através do mesmo modelo de análise.

3. Modelo de análise

Para responder à questão de investigação, – Qual o perfil do negociador português e como ajudá-lo a preparar-se melhor para uma negociação internacional?- julgamos pertinente compreender o comportamento do negociador português em ambiente de negociação. Para tal, temos que entender como é que o negociador português se comporta perante certos fatores.

Na revisão da literatura foram analisados vários fatores que podem ter influência em negociações, no entanto, existem alguns factores que são mais relevantes que outros. Dentro dos fatores que podem afetar uma negociação, foram escolhidos 10 fatores. Estes 10 fatores são os que mais podem influenciar uma negociação, e estes fatores, por sua vez, são fortemente influenciados pela cultura dos negociadores. Ou seja, cada cultura, neste caso, cada país, tem a sua forma de negociar, pois cada uma tem um comportamento específico em cada fator. Cada fator pode variar entre dois extremos. Por exemplo, o primeiro fator, objetivo da negociação, pode ser o contrato ou o relacionamento. Estes são os 10 fatores escolhidos de forma a tentar perceber qual o comportamento do negociador português:

- **Objetivos da negociação (contrato ou relacionamento)** – Quando se parte para uma negociação, diferentes culturas mostram ter diferentes abordagens ou objetivos em relação ao objetivo de uma negociação. Por exemplo, para um negociador norte-americano (EUA), o objetivo de uma negociação é chegar a um acordo, ou seja, fechar um contrato entre as partes. Já outras culturas, como a japonesa, chinesa ou muitas outras culturas asiáticas, consideram que o

verdadeiro propósito de uma negociação não é fechar um negócio, mas sim a criação de uma boa relação entre as partes. Para estes, apesar de um contrato representar uma relação, a verdadeira essência do negócio é a relação entre as partes.

- **Atitude de negociação (*win-win* ou *win-lose*)** – Um negociador pode ter uma atitude mais ou menos agressiva, sendo que a atitude pode variar entre uma atitude *win-win* e *win-lose*. Por um lado, podem ter uma atitude em que a negociação é um processo onde ambas as partes ganham (*win-win*). Por outro lado, uma atitude mais agressiva e que acaba um lado a ganhar mais do que o outro (*win-lose*). O comportamento associado à primeira atitude é um comportamento sereno, anti-problemático e colaborador. Já no segundo caso (*win-lose*), o negociador tem um comportamento mais agressivo, o que pode tornar a negociação num confronto, sendo que neste caso, há sempre uma parte que sai por cima, ou seja, a ganhar mais do que a outra. Este fator pode ser decisivo em negociações, tanto no bom como no mau sentido, e é por essa razão que a atitude do negociador português vai ser objeto de estudo.
- **Estilo pessoal (Formal ou informal)** – O estilo pessoal tem a ver com a forma em que um negociador interage com a outra parte. Está provado que a cultura tem um enorme peso no estilo pessoal. Por exemplo, está comprovado que os alemães têm um estilo mais formal do que os norte-americanos (Hall e Hall, 1990). Um negociador formal dirige-se à outra parte pelo título académico e evita falar da vida pessoal. Por outro lado, um negociador informal tenta tornar a

negociação mais simples, usando o primeiro nome, tentando sempre ter uma conversa mais pessoal e amistosa com a outra parte. Vamos analisar o negociador português no âmbito do estilo pessoal, porque é um campo delicado e que é preciso ter cuidado, isto porque partir para uma negociação com um estilo muito diferente da outra parte pode ter uma influência muito negativa. Um comportamento muito informal numa negociação com uma parte formal pode causar estranheza ou mesmo um mau impacto. Por vezes, estas impressões são muito difíceis de reverter.

- **Comunicação (Direta ou indireta)** – A comunicação é uma parte essencial para o sucesso de uma negociação. Falhas nesta parte do processo podem levar ao insucesso da negociação. Segundo Hall (1990), negociar com uma “*High Context Culture*”, que tendem a ter uma comunicação mais indireta, é um desafio. A comunicação é uma questão complexa mesmo quando ocorre dentro de uma mesma cultura. Quando se trata de comunicação entre culturas diferentes, torna-se ainda mais complexo. As culturas têm modos diferentes de comunicarem. Há umas mais diretas, como por exemplo dos norteamericanos ou dos israelitas, de quem se podem esperar respostas claras e bem definidas. Já nas culturas de comunicação mais indireta, como a japonesa ou a francesa, as respostas podem ter algo escondido nas entrelinhas, sendo por vezes vagas ou pouco intuitivas. Em termos de negociação, a comunicação é um fator de grande importância, pois se a comunicação entre as partes falha, reduz as probabilidades de a negociação ser bem sucedida. O negociador

português vai ser analisado perante este fator, de forma a perceber se a sua forma de comunicar é mais, ou menos direta. A partir daí poderemos perceber como é que o negociador português deve proceder quanto à sua forma de comunicar quando vai para uma negociação.

- **Sensibilidade ao tempo (Alta ou baixa)** – Outra questão já abordada na revisão da literatura, trata-se da forma como as pessoas de diferentes culturas encaram o fator tempo. É um fato que os alemães são conhecidos pela sua pontualidade enquanto os latinos exatamente pelo contrário. Os japoneses demoram bastante tempo a negociar enquanto os norte-americanos são bastante mais rápidos. É um fator que aborda varias vertentes (pontualidade, tempo de tomada de decisão ou se o processo de negociação é um processo curto ou mais demorado). É muito pertinente que o negociador português seja analisado perante o fator tempo. É um ponto que tem de ser bem preparado quando se vai para uma negociação internacional. Há culturas com uma atitude mais relaxada em relação ao fator tempo, no entanto, para outras, é um fator extremamente importante, podendo a falta de pontualidade significar o mesmo que falta de profissionalismo, o que pode afetar negativamente a confiança existente entre as partes.
- **Emotividade (Alta ou Baixa)** – Este tema está relacionado com a cultura mas também com a personalidade das pessoas. Trata-se da forma como as pessoas, ao negociar, mostram ou não as suas emoções. Os latinos tendem a mostrar as suas emoções vigorosamente, enquanto culturas asiáticas, como os japoneses,

tendem a esconder as emoções. Para muitas culturas, mostrar as emoções pode ser visto como sinal de fraqueza, enquanto para outras pode ser sinal de envolvimento e paixão. O grau de emotividade do negociador português vai ao diante ser estudado.

- **Forma de acordo (Geral ou específica)** – Este ponto está muito relacionado com o primeiro (contrato ou relacionamento). Os norte-americanos gostam que os contratos escritos sejam extensos e prevejam tudo, mesmo situações com muito pouca ou mesmo nenhuma probabilidade de acontecer. Isto acontece porque os americanos fazem parte de uma cultura que acredita muito no contrato, e o contrato resume o acordo e a relação que têm com a outra parte. Já os chineses ou japoneses, preferem um contrato baseado em princípios gerais em vez de regras detalhadas, isto porque acreditam que a relação é a essência do acordo entre as partes. Se algo inesperado acontecer, ambas as partes devem olhar para a sua relação e resolver o problema juntos, e não resolver através de cláusulas contratuais.
- **Processo de concordância (*Bottom-up* ou *Top-down*)** – Um acordo pode ser alcançado de duas formas. Por exemplo, os franceses gostam de chegar a acordo acordando primeiro em princípios e regras gerais, e a partir daí partir para detalhes (*top-down*), tratando-se assim de um processo mais indutivo do que os norte-americanos, que gostam de acordar primeiro em detalhes e pontos mais específicos e daí partir para as generalidades (*bottom-up*). É importante saber o tipo

de processo que a outra parte prefere, pois isso pode ser um bom indicador de que forma abordar a negociação em si.

- **Organização da equipa (Um líder ou Consenso de grupo)** - Este tema está algo relacionado com o individualismo, enquanto dimensão cultural prevista por Hofstede (1980). As culturas podem basear as decisões num único elemento, normalmente é o líder, cabendo a essa pessoa a decisão final de um acordo ou contrato, sendo a pessoa mais importante do grupo. Ou então de uma forma mais coletivista, em que toda a equipa ou alguns membros se reúnem e chegam a um consenso, e a partir daí chegam à resposta final. É um fator que pode fazer diferença, tanto na decisão como no tempo necessário para tomar decisões, visto que uma decisão em grupo é, normalmente, mais demorada do que uma decisão feita por um único elemento.
- **Aversão ao risco (Alta ou Baixa)** – Hofstede (1980), diz que certas culturas aceitam mais a incerteza, o desconhecido ou o risco, que outras (aversão à incerteza). Durante uma negociação, os negociadores podem encarar o risco de diferentes formas, podendo aceitá-lo melhor (Aversão ao risco baixa) ou pior (Aversão ao risco alta). Normalmente, as culturas com mais aversão ao risco, tendem a preferir negociar sempre com as mesmas pessoas e costumam também dar muito valor à relação entre as partes.

Salacuse (1998), realizou um estudo onde elaborou um questionário que teve como base de construção estes dez fatores. O questionário foi feito a pessoas de doze nacionalidades (Alemanha, Argentina, Brasil, China, Espanha, Estados Unidos

da América, França, Índia, Japão, México, Nigéria e Reino Unido). Foram obtidas 310 respostas válidas na totalidade.

Apesar de haver inúmeros fatores que podem ter influência decidiu-se proceder à aplicação do questionário inicialmente desenvolvido por Salacuse em 1998, onde se abordam 10 fatores que foram identificados pelo mesmo autor como sendo os mais relevantes em termos de negociação internacional.

A resposta à questão de investigação permite conhecer o perfil do negociador português, o que vai permitir ajudá-lo a preparar uma melhor abordagem a uma negociação internacional. Neste sentido, no questionário a administrar são considerados os 10 factores identificados por Salacuse (1998) e utilizados para identificar o perfil dos negociadores de outros países pelo mesmo autor. Nesse sentido, será analisada a forma como os portugueses se enquadram em cada um dos fatores, sendo que existem sempre duas formas distintas de comportamento em cada fator e será pedido aos respondentes que se posicionem entre os extremos. Os fatores de negociação são o objetivo da negociação, a atitude, o estilo pessoal, a comunicação, a emotividade, o sentido do tempo, a forma de acordo, o processo de concordância, a organização da equipa e a aversão à incerteza (ver Figura 11).

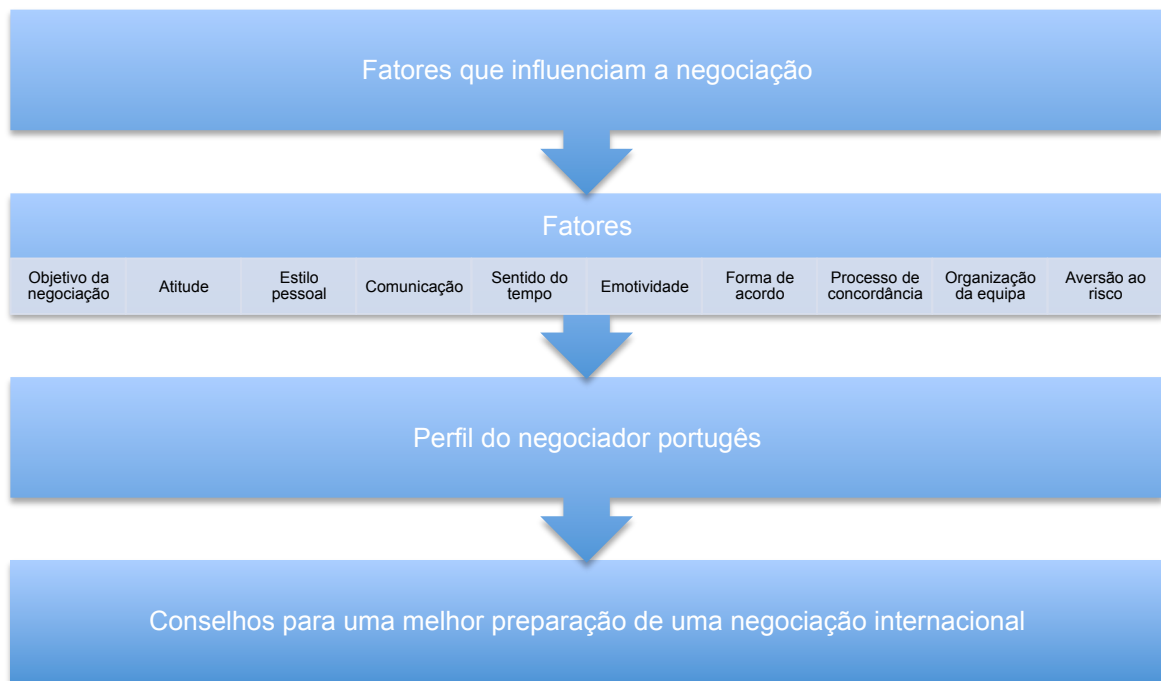


Figura 11 – Modelo de análise.

Fonte: Autor.

4. Metodologia

A pesquisa científica tem vindo a evoluir. Os pesquisadores procuram analisar os fenómenos que ocorrem em diferentes âmbitos da ciência através de vários tipos de pesquisa. Passaremos a abordar a classificação de pesquisa quantos aos processos proposta por Alyrio (2008):

- Pesquisa Exploratória - Este tipo de investigação é realizado em áreas nas quais há pouco conhecimento acumulado e sistematizado que, por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses, mas segundo Beurem (2007) estas hipóteses poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. É caracterizada, para Alyrio (2008), pela existência de poucos dados disponíveis, em que se procura aprofundar e apurar ideias e a construção de hipóteses.
- Pesquisa Explicativa - Estuda fatores que determinam a ocorrência de determinados fenómenos. Visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas.
- Pesquisa Descritiva - Busca essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa, fundamentada na experimentação. Visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de

técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Nesta dissertação, o pretendido é analisar o comportamento do negociador português em negociação, logo, trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Segundo Barros e Lehfeld (1986) e Cervo e Bervian (1983), é aquela em que o pesquisador faz observações, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenómenos. Já Andrade (2002) diz que neste tipo de pesquisa, não há interferência por parte do investigador, ou seja, o investigador não manipula o objeto de estudo, procurando apenas descobrir a frequência com que ocorre um fenómeno, a sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenómenos. Para Gil (1999) uma pesquisa descritiva pretende descrever características de uma determinada população ou fenómeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste caso, o que é pretendido é perceber e descrever as características do negociador português.

Para levar a cabo o estudo do negociador português, é necessário recolher informação sobre o mesmo.

Yin (2009, p.106), considera que as entrevistas são “as mais importantes fontes de informação”. Isto porque a maioria dos estudos são sobre assuntos relacionados com pessoas. Yin (2009, p.108) diz ainda que “entrevistados bem informados podem fornecer percepções sobre assuntos e eventos, mas também fornecer informação sobre assuntos anteriores, fornecendo assim informação para identificar outras importantes fontes que podem ser relevantes.”

Cohen, Manion e Morrison (2007: 351) referem que a entrevista de estudo pode ser usada:

- Como principal meio de recolha de informação relacionada com os objectivos da investigação;
- Para testar ou sugerir novas hipóteses;
- Conjuntamente com outros métodos de investigação:
 - Para investigar resultados inesperados;
 - Para validar outros métodos; e
 - Para aprofundar as motivações dos respondentes as razões para terem respondido da forma que o fizeram.

Ghiglione e Matalon (1978: 85) referem aproximadamente as mesmas utilizações, no entanto, com uma nomenclatura diferente da anterior:

- Controlo;
- Verificação;
- Aprofundamento; e
- Exploração.

No entanto, existem diversos tipos de entrevista. Ghiglione e Matalon (2001) apresentam quatro tipos de entrevista: entrevista não diretiva; entrevista semidiretiva; questionário aberto e questionário fechado. Yin (2009), por outro lado, refere três tipos de entrevistas: as em profundidade; *focused interviews* e entrevistas com perguntas mais estruturadas que se assemelham a um questionário.

A técnica de recolha de dados nesta dissertação é um questionário fechado, onde as perguntas e as respostas são definidas antecipadamente. As respostas são fixas e os respondentes têm apenas de escolher uma das respostas pré-definidas. A análise dos dados torna-se assim bastante simples, podendo ser analisados de uma forma rápida, permitindo comparações diretas com outros resultados. A amostra é

constituída por portugueses que têm ou já tiveram experiência em negociação internacional. A ideia é tentar entender como é que o negociador português se comporta, normalmente, numa negociação internacional.

A escolha de um questionário foi feita por duas razões. Primeiro porque é um estudo que dá continuidade a um outro já feito e que utilizou exatamente o mesmo método, porém, sem a ajuda tecnológica. Segundo porque é uma técnica simples e prática, visto poder recorrer-se a tecnologias para atingir as pessoas desejadas para responder. O estudo original, feito por Salacuse (1998), foi feito para diversos países. Entre esses países estão os EUA, Japão, Reino Unido, Espanha e França. No entanto, Portugal, não faz parte da lista. O questionário vai permitir que Portugal faça parte da lista, e por consequência, o estudo mais concreto sobre o negociador português em ambiente de negócios internacionais. Uma vez analisado o perfil do negociador português, poder-se-á compará-lo aos perfis dos negociadores dos outros países, de forma a perceber as convergências e divergências entre eles. A partir da comparação entre os perfis, serão produzidos alguns conselhos de comportamento ao negociador português, dependendo do país com que vai negociar.

O questionário é composto por dez questões-chave mais três questões de carácter demográfico. Cada uma das dez questões principais é sobre um fator assinalado por Salacuse (1998), como sendo um dos dez fatores que tem mais influência numa negociação internacional. No início de cada pergunta, existe uma breve explicação de cada fator, de forma a enquadrar melhor os respondentes e evitar más interpretações. As respostas às questões principais são fechadas, de escolha múltipla, em que, num contínuo de 1 a 10, o 1 está totalmente em acordo com um extremo e o 10 está totalmente de acordo com o extremo oposto. Para

além das questões principais, os inquiridos forneceram ainda a idade, profissão e sexo.

Pretendia-se que os inquiridos fossem pessoas que já tiveram, ou ainda tinham, experiência no campo da negociação internacional, de forma a credibilizar os resultados. Para tal, um texto introdutório foi incluído no questionário, realçando que só deveriam responder ao questionário pessoas com experiência em negociação internacional. O questionário chegou aos inquiridos através de pessoas-chave (professores universitários e outros profissionais em contexto internacional), que por sua vez enviaram a pessoas com experiência em negociação internacional. A amostra foi por isso uma amostra por conveniência.

As respostas dadas pelos inquiridos refletem as suas experiências em negociação internacional. No estudo original, Salcuse (1998) obteve um total de 310 questionários respondidos, sendo que o estudo foi feito para doze países. Para este estudo conseguiram-se 60 questionários válidos.

A amostra foi composta por 36 indivíduos do sexo masculino e 24 do sexo feminino. As idades variaram entre os 24 e mais de 50 anos, fazendo parte dos mais variados sectores de atividade, sendo a maior parte deles da área de gestão, marketing e também do direito.

5. Resultados do estudo

Numa primeira fase, optamos por mostrar os resultados originais, publicados por Jeswald Salacuse (1998), juntamente com os resultados obtidos neste estudo (a cinza), enquadrando assim Portugal no estudo original, permitindo assim uma primeira análise. Na segunda fase pretendia-se, tendo em conta os resultados, traçar o perfil do negociador português, e assim, fazer uma análise fator a fator. Fazendo a análise, daremos posteriormente conselhos ao negociador português sobre como proceder em contexto de negociação internacional.

Para uma melhor interpretação dos resultados, fica aqui uma explicação do resultado do primeiro exemplo (Objetivo da negociação). Através da análise das respostas dadas nos questionários, chegou-se à conclusão que 37% dos portugueses focam-se mais no contrato. No caso espanhol, são 73% os negociadores que dão mais preferência ao contrato do que à relação.

Vejamos então os resultados obtidos em cada uma das variáveis:

A. Objetivo da negociação

Através da análise da Figura 12, podemos perceber que Espanha, França e Brasil são países que se orientam mais para o contrato, ao contrario da Índia e Portugal, que são países mais orientados para a construção de um bom relacionamento entre as partes.

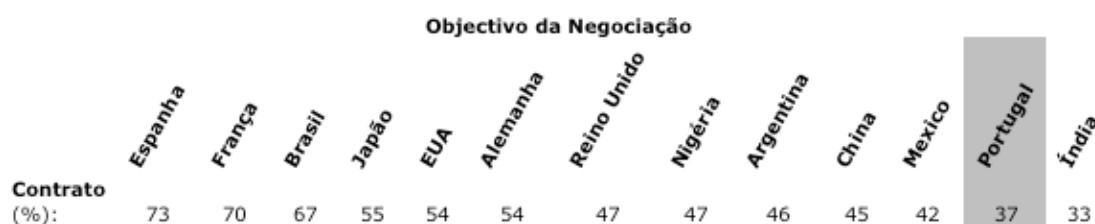


Figura 12 - Fator Negociação: Objetivo da Negociação

Fonte: Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

B. Atitude

Na Figura 13 podemos ver que 100% das respostas dadas pelos japoneses em relação à atitude foram do tipo *win-win*. Espanha e Brasil assumem-se com uma atitude com maior tendência para *win-lose*. Grande parte dos negociadores portugueses e franceses (80%), têm uma atitude *win-win*.

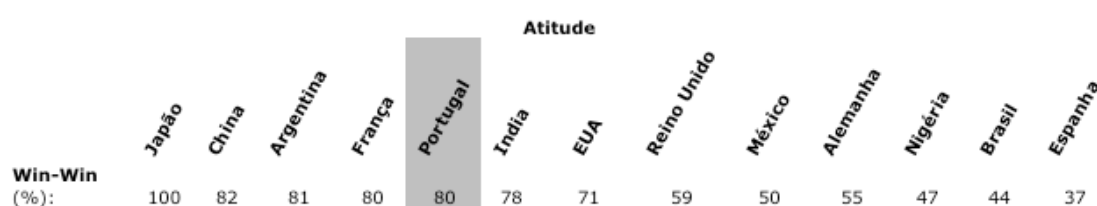


Figura 13 - Fator Negociação: Atitude

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

C. Estilo pessoal

Quanto à avaliação do estilo pessoal dos negociadores (Figura 14), os EUA e França destacam-se como os países mais informais, sendo os mais formais da lista a Nigéria e a Espanha. Portugal, por sua vez, apresenta-se como um país pouco formal em termos de resultados individuais. No entanto, quando enquadrado no estudo global, é dos países mais formais da lista, apresentando-se como o 5º mais formal.

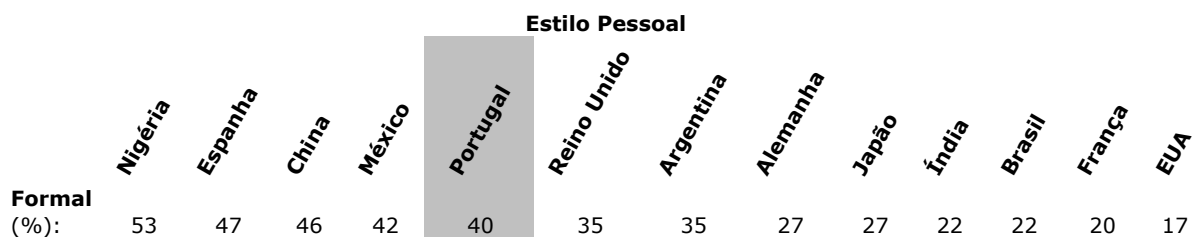


Figura 14 - Fator Negociação: Estilo Pessoal

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

D. Comunicação

Nos resultados relativos à comunicação (Figura 15), o Japão apresenta-se como o país com a comunicação mais indireta, sendo os países com comunicação mais direta a Espanha, o México e a Nigéria. Apenas 13% dos portugueses responderam ter uma comunicação indireta, mas tal com acontece no ponto acima, apesar de 13% ser um valor baixo, é alto tendo em conta a totalidade dos países da lista.



Figura 15 - Fator Negociação: Comunicação

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

E. Sentido do tempo

Os resultados originais de Salacuse (1998) para este fator específico, sentido do tempo (Figura 16), foram os que mais divergiram da literatura. O facto da Alemanha se apresentar como um país com um sentido de tempo baixo, e um país como o Brasil se apresentar como o país com o sentido de tempo mais elevado são

resultados que são, no mínimo, discutíveis. Salacuse (1998) disse que a razão pela qual os resultados fugiram à literatura pode estar relacionado com o fato de alguns inquiridos não terem interpretado a questão da forma mais correta, visto o próprio fator poder ter várias interpretações diferentes. No entanto, existem resultados que são suportados pela literatura, como o caso do Reino Unido, que tem um sentido do tempo elevadíssimo. Portugal apresenta-se como o país com o sentido do tempo mais baixo na escala.

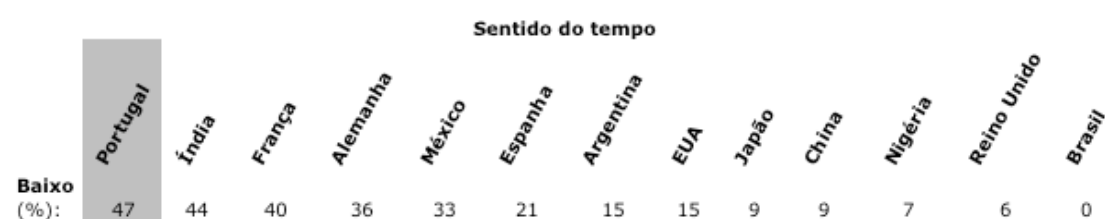


Figura 16 - Fator Negociação: Sentido do Tempo

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

F. Emotividade

Segundo a Figura 17, que apresenta os resultados relativos à emotividade, mostra que as primeiras quatro posições de emotividade elevada são ocupadas por países latinos (Brasil, Argentina, México e Espanha), o que é fortemente previsto pela literatura. Lewis (2001) diz que o Brasil, o México e Espanha são países multi-ativos, e os países multi-ativos são muito emotivos. Segundo Lewis (2001), também não existem grandes surpresas quanto aos países que menos mostram as emoções (Japão, Reino Unido e Alemanha). Portugal, também referido por Lewis (2001) como sendo um país multi-ativo, encontra-se como o 6º país com emotividade mais elevada, com 72% das respostas a apontarem para uma emotividade alta.

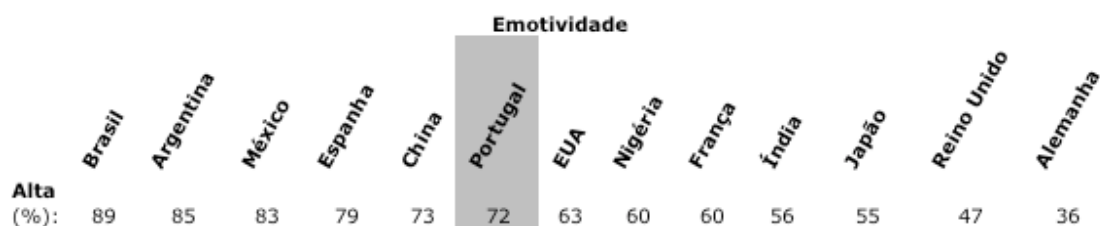


Figura 17 - Fator Negociação: Emotividade

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

G. Forma de acordo

A Figura 18, representa os resultados obtidos no que toca à forma de acordo. O Japão, tal como a literatura sugere, aparece na primeira posição, ou seja, é o país que mais baseia a sua forma de acordo em princípios gerais e não em detalhes. Já o Reino Unido destaca-se na ultima posição, confiando mais nos detalhes presentes no contrato. Portugal, apesar de a maioria das respostas apontarem para uma forma de acordo mais baseada nos detalhes, apresenta-se, dentro da lista, como o 4º país que mais baseia a sua forma de acordo em princípios gerais, estando mais próximo da forma de acordo japonesa do que da britânica.

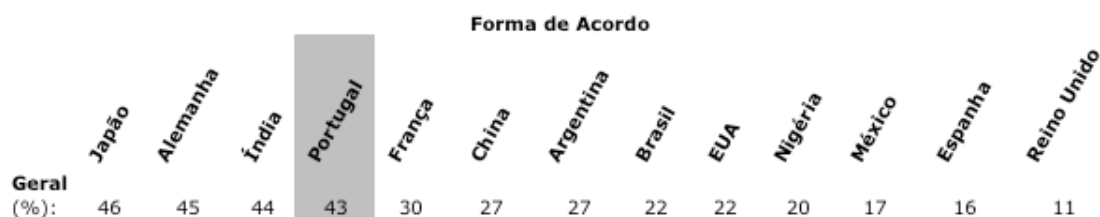


Figura 18 - Fator Negociação: Forma de Acordo

Fonte: Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

H. Processo de concordância

Quanto ao processo de concordância (Figura 19), a Índia, a Argentina e Portugal são os países que mais se seguem pelo modelo *top-down*, enquanto o Japão, Brasil e México são os que mais têm se seguem pelo processo *bottom-Up*.

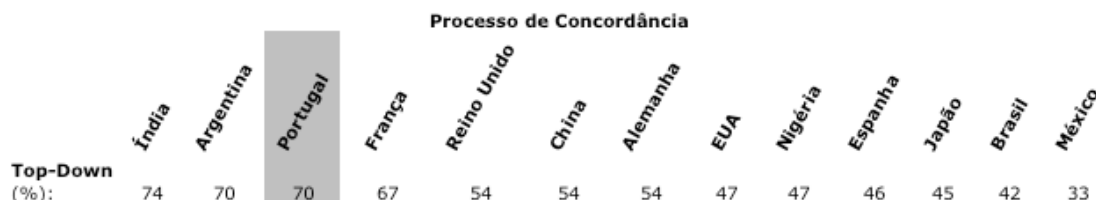


Figura 19 - Fator Negociação: Processo de Concordância

Fonte – Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

I. Organização da equipa

A Figura 20 destaca o Brasil como sendo o país que mais baseia a tomada de decisão numa única pessoa (Líder), enquanto a França se destaca como o país que mais decide em equipa. Portugal é um país que baseia as tomadas de decisão mais em equipa do que numa só pessoa.

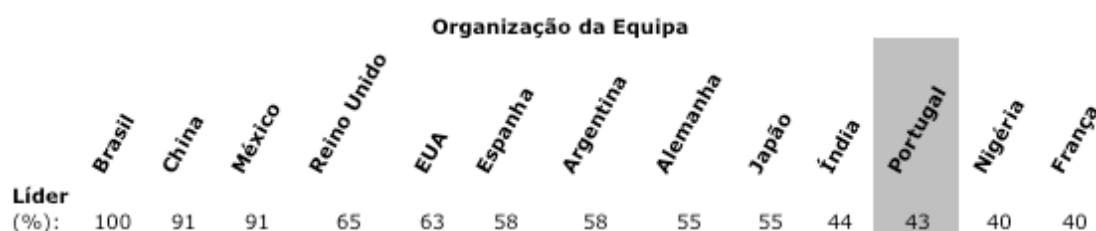


Figura 20 - Fator Negociação: Organização da Equipa

Fonte: Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

J. Aversão ao risco

Tal como Hofstede (1991) sugere, Portugal é um país com grande aversão ao risco, sendo um país muito cauteloso. 60% das respostas apontam para uma grande aversão à incerteza. A Índia e França estão nas posições que sugerem menor aversão ao risco. (Ver Figura 21)



Figura 21 - Fator Negociação: Organização da Equipa

Fonte: Salacuse (1998, p. 235) adaptado e atualizado de acordo com o presente estudo

Feito o enquadramento de Portugal no estudo original, podemos então proceder à segunda fase, que consiste em traçar o perfil do negociador português. Para o conseguir, os resultados obtidos através dos questionários foram tratados para que se apresentassem de uma forma mais reativa visualmente.

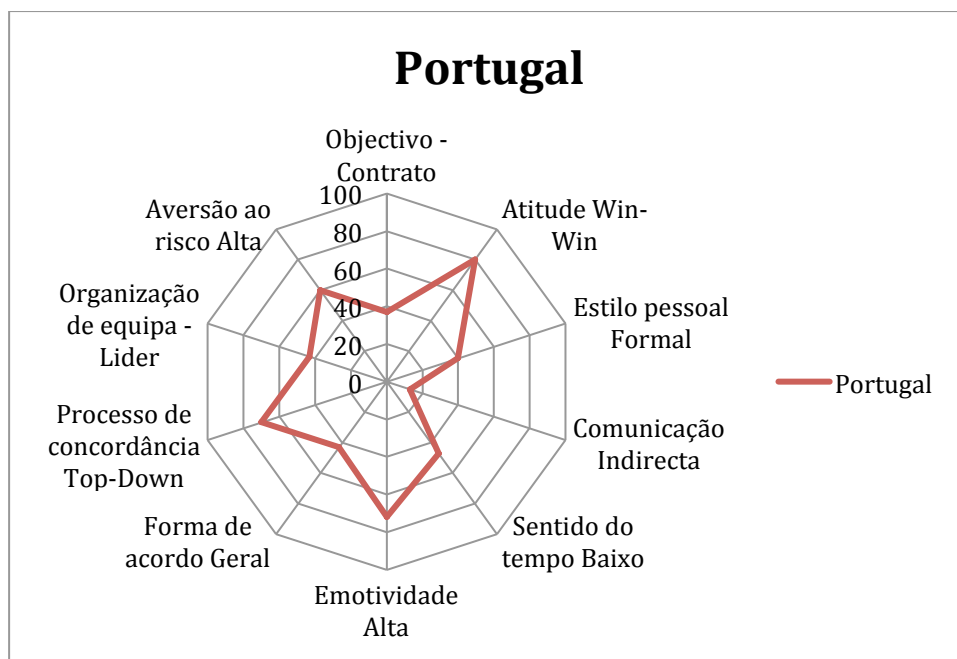


Figura 22– Perfil do Negociador Português

Fonte: Autor

Para se traçar o perfil do negociador português, foi criado um gráfico (Figura 22), permitindo uma melhor análise dos resultados obtidos através dos questionários, e também para fazer uma comparação com os restantes países de uma forma mais simples.

O Figura 22 representa o comportamento dos negociadores portugueses face aos dez fatores sugeridos por Salacuse (1998). Os resultados baseiam-se nos resultados obtidos através dos questionários. Segundo os resultados, podemos dizer que estas são as características dos negociadores Portugueses:

- Têm como objetivo de negociação a relação;
- A atitude de negociação é claramente *win-win*;
- Apesar de apenas 40% dos inquiridos terem respondido que o seu estilo pessoal é formal, Portugal é, ainda assim, dos países mais formais;

- É um país com uma comunicação direta. Todavia, dos países presentes no estudo, é dos que tem um nível de comunicação indireta mais elevado, sendo apenas ultrapassado pelo Japão, China e Índia;
- Tem o sentido do tempo mais baixo da lista;
- É um país onde não se escondem as emoções, tendo uma emotividade alta;
- Tem uma forma de acordo específica, no entanto, não é dos países com do topo da lista em termos de forma de acordo específica;
- Quanto ao processo de concordância, Portugal é claramente *top-down*;
- É um país bastante coletivista, em que as decisões são feitas mais em grupo do que focadas apenas numa pessoa (Líder); e
- Têm um elevado nível de aversão à incerteza.

Portugal tem uma característica que se sobressai mais. É o país com o sentido do tempo mais baixo da lista. Apesar de já ter sido explicado que os resultados do estudo original poderem ter sido influenciados por má interpretação por parte dos inquiridos, não invalida o facto de Portugal ter um sentido de tempo bastante baixo. Quer isto dizer que os negociadores portugueses, quando forem negociar com negociadores de países com alto sentido de tempo, como por exemplo com o Reino Unido, deveriam preparar-se previamente de modo a terem mais cuidado com esse factor e respeitar a outra parte. Deveriam fazer um esforço para acompanhar, ou pelo menos tentar chegar a um meio termo confortável entre os dois modos opostos de enfrentar o fator tempo, evitando assim problemas que se possam criar e aumentando a probabilidade de sucesso da negociação.

Em termos de objetivo de negociação, o negociador português opta claramente pela tentativa de criação de relação entre as partes. Isso é ótimo quando

a outra parte também valoriza a relação. Nesses casos, a probabilidade da negociação ser bem sucedida é grande, pois é feita por duas partes que têm o mesmo objectivo, uma relação longa e próspera, tendo uma visão a longo-prazo. No entanto, se o objetivo da outra parte for o contrato, o negociador português deve ter em conta que o que a outra parte deverá querer os resultados rápidos e a curto-prazo.

Segundo os resultados obtidos, Portugal é um país onde os negociadores têm uma atitude que tende mais para *win-win*. Se a outra parte tiver o mesmo tipo de atitude, e melhor, tiver a relação como objetivo de negociação, certamente que a negociação tem altas probabilidades de ser bem sucedida. Por outro lado, se a atitude da outra parte for *win-lose*, o negociador português deverá ser, também ele, um pouco mais agressivo. Se a atitude não mudar, pode correr o risco de perder na negociação.

Quanto ao estilo pessoal, Portugal tende para o estilo informal (60%), mas mesmo assim é o 5º país mais formal da lista constituída por 13 países. Neste ponto, o negociador português tem de se prevenir e partir para a negociação com cuidado. O estilo pode variar de negociador para negociador. Caso não se conheça o estilo de negociação da outra parte, deve deixar a outra parte dar início à negociação, de forma a analisar o estilo e tentar adaptar-se. Independentemente do estilo da outra parte, convém dirigir-se às pessoas com quem se negoceia da mesma forma que se dirigem a nós, seja pelo nome, seja pelo título académico.

Os resultados mostram que, tal como os restantes países da lista original, Portugal tem uma forma de comunicação direta. Se um negociador português negociar com alguém que possa ter uma comunicação mais indireta, deverá não só tentar ser um pouco menos direto, como também ter cuidado com a forma como

interpreta aquilo que a outra parte diz. Se o negociador português for muito direto ao comunicar com um negociador que seja menos direto, este último pode considerar o negociador português demasiado agressivo, o que pode não ser bom para o sucesso da negociação.

Em termos de emotividade, 72% das respostas a evidenciaram que os negociadores portugueses são muito emotivos em negociação. Quando forem negociar com pessoas menos emotivas, o melhor é tentar conter as emoções. Se não as esconder, as emoções que devem passar devem ser sempre positivas, garantindo um comportamento de um negociador racional (não emotivo) ou um negociador positivo (emoções positivas).

Quanto à forma de acordo, ou seja, a forma com que o negócio é fechado, os negociadores portugueses, tendem ligeiramente para uma forma de acordo mais específica, ou seja, com contratos mais extensos, de forma a prever tudo. No entanto, só o Japão, Alemanha e a Índia é que têm valores que tendem mais para a forma de acordo geral. A forma específica é indicada para novos negócios, quando a forma de negociar da outra parte ainda é desconhecida, isto é, quando estamos a negociar com uma parte pela primeira vez. Nesses casos, como medida defensiva, as partes fazem um acordo através de um contrato específico, com cláusulas a prever as mais variadas situações. À medida que vamos conhecendo a outra parte, e tendo em conta a progressão de negócios feitos com a mesma, poder-se-á partir para uma forma mais geral, baseando o acordo em princípios gerais, demonstrando assim uma mútua confiança. Não é de estranhar que a forma de acordo esteja muito relacionada com o objectivo de negociação.

Segundo o estudo, os negociadores portugueses preferem um processo de concordância top-down. Quer isto dizer que os portugueses preferem discutir

primeiro os princípios gerais do acordo, e daí partir para os detalhes do mesmo, tratando-se assim de um processo dedutivo. Porém, a outra parte pode ter outro método, um processo mais indutivo, onde são discutidos e acordados muitos detalhes, até que se chega a um acordo final. Há que ter em atenção o método de processo de concordância, pois nem todos gostam de construir um acordo de igual forma.

No que toca a organização da equipa e como esta toma decisões, Portugal é um país que tende para as tomar em grupo. Tomar decisões em grupo poderá ser bom para ter múltiplos pontos de vista em perspectiva. No entanto, decisões em grupo costumam demorar bastante tempo, o que quer dizer que pode atrasar as negociações. Casos em que as negociações requeiram decisões rápidas, deveria ser mandado um negociador com autonomia para tomar certas decisões sozinho, e não em grupo.

Portugal é um país onde os negociadores têm um elevado índice de aversão ao risco. Durante uma negociação, da mesma maneira que não se devem mostrar emoções negativas, não se deve mostrar receio ou desaprovar qualquer ato de risco. Isso pode levar a outra parte a pensar que o negociador tem medo e vai sempre querer jogar pelo seguro. Deve-se ser cauteloso, mas nunca mostrar medo.

Em resumo, o negociador português, tal como todos os negociadores de outros países, tem um estilo próprio de negociar. Algumas características estão bem vincadas, como a aversão ao risco e o sentido do tempo, enquanto noutras o negociador português está mais próximo da média. Em cada um destes fatores, o negociador português pode tentar antecipar o comportamento da outra parte, adaptando assim o seu próprio comportamento para que a negociação possa decorrer com menos divergências, aumentando assim as hipóteses de sucesso.

Não faz sentido um negociador português ser muito emotivo quando vai negociar com alguém que seja pouco ou nada emotivo. Não é prudente chegar atrasado ou falhar um prazo ao negociar com alguém com um elevado sentido de tempo. São estas diferenças que o negociador precisa de antecipar e analisar para que possa adaptar o seu comportamento para um modo mais convergente com a outra parte.

6. Conclusão e considerações Finais

Esta dissertação teve como principal objetivo perceber o comportamento do negociador português numa negociação. Para chegar ao pretendido, foi utilizado como base o estudo de Salacuse (1998), onde já outros negociadores de diversas nacionalidades tinham sido objeto de estudo. No entanto, Portugal não fazia parte da lista de Salacuse (1998).

De forma a conseguir perceber o comportamento que o negociador português tem em negociação, o estudo consistiu num questionário onde os negociadores portugueses responderam a perguntas sobre 10 fatores, que segundo Salacuse (1991), têm muita relevância numa negociação.

Os resultados obtidos permitiram uma análise individual de cada fator, permitindo assim uma comparação com os restantes países da lista, e também uma análise geral, o que permitiu fazer o perfil do negociador português. A partir das comparações feitas, percebeu-se de imediato que Portugal diverge, em muitas características, de outros países, entre os quais, países que muitos podem pensar que são muito semelhantes, como Espanha e Brasil.

Desta forma, depois da análise dos resultados e de desvendar o perfil do negociador português, foram retiradas ilações sobre como preparar e abordar uma negociação, tendo em conta cada fator. É essencial entender a outra parte para que se possa preparar e abordar uma negociação internacional, isto para que esta corra com o mínimo de imprevistos. Situações constrangedoras podem perfeitamente ser evitadas, aumentando assim a possibilidade da negociação ser bem sucedida.

Para além do perfil do negociador português, foram também elaboradas

breves comparações entre Portugal e os restantes países presentes no estudo original feito por Salacuse (1998). Nessas comparações estão realçadas as principais semelhanças e divergências entre Portugal e os restantes países (Anexo).

Este estudo dá uma noção do comportamento dos portugueses em negociação, no entanto há que ter em conta que existem muitos outros fatores que podem influenciar uma negociação. Alguns foram abordados na revisão da literatura, como a utilização do humor e religião, sendo este último um fator que qualquer negociador tem de respeitar. No entanto, existem outros que não estão presentes nesta dissertação, como o significado das cores, comidas e bebidas, ofertas e presentes, mas que também merecem atenção antes de se partir para uma negociação internacional.

7. Bibliografia

Acuff, Frank L., How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World, New York: AMACOM, 2008

Albrecht, K.; Albrecht, S. Added value negotiating. Burr Ridge, Illinois: Richard Irwin, 1993.

Alyrio, R.D. Metodologia Científica. PPGEN: UFRRJ, 2008

Akgunes, A.; Culpepper, R.: 'Negotiations Between Chinese and Americans: Examining the Cultural Context and Salient Factors', Journal of International Management Studies, Volume 7 Number 1, April, 2012.

Andrade, M. M. Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós Graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Barros, A. J. P.; Lehfeld N. A. S. Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

Bies, R.; Tripp, T. Revenge in organizations: The good, the bad and the ugly. In: Griffin, R.; O'Leary-Kelly, A.; Collins, J. (Eds.) Dysfunctional Behavior in Organizations, Volume 1: violent behavior in organizations, Greenwich: JAI Press, v. 1, p. 49-68, 1998.

Bocanera, María Fernanda. Técnicas de Negociación. Buenos Aires: Belgrano, 1997.

Brett, Jeanne M. Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries. John Wiley and Sons, (2007).

Carnevale, P.; Isen, A. The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, v. 37, n. 1, p. 1-13, Feb. 1986.

Chang, L.C. (2003) 'An examination of cross-cultural negotiation: using hofstede framework', *Journal of American Academy of Business*, 2(2) (March), pp. 567-570.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6^a ed.). Londres: Routledge.

Dolan, John Patrick. *Negoceie como os profissionais - o guia básico da negociação eficaz*. Tradução Ruy Jungman. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

Fisher, Roger, URY, William; Patton, Bruce. *Como conduzir uma negociação?* Tradução Maria João Goucha. Lisboa: ASA, 1993.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito* (4^a ed.). (C. L. Pires, Trad.) Lisboa: Celta.

Hofstede, Geert. *Culture and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

Hofstede, Geert. *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. 2, ed. California: Sage Publications, 2001

Hofstede, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Oxford University Ltd, 1980

Junqueira, Luiz Augusto Costacurta. Negociação: Tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988

Karrass, Gary. Negoceie para fechar. Tradução Maria Luisa de Camargo Zoppei; Tânia Regina L. de Almeida. São Bernardo do Campo, SP, 1986.

Kennedy, Gavin. Dicionário do negociador. Tradução Pedro Martinho. Lisboa: Rolo & Filhos, 1991.

Kramer, R.; Pommerschenke, P.; Newton, E. The social context of negotiation: Effects of social identity and accountability on negotiator judgment and decision making. Journal of Conflict Resolution, Beverly Hills, v. 37, n. 4, p. 633-654, Dec. 1993.

Kumar, R. The role of affect in negotiations: an integrative overview. Journal of Applied Behavioral Science, Arlington, v. 33, n. 1, p. 84-100, Sept. 1997.

Laurent, Louis. Como conduzir discussões e negociações. Tradução: Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.

Lewis, R. D. (2001). When cultures collide. London: Nicholas Brealey.

Martinelli, Dante Pinheiro. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

Minervini, Nicola. O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 5a ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

Nierenberg, G. The art of negotiation: Psychological strategies for gaining advantageous bargains. New York: Hawthorn Books, 1968.

Salacuse, J.W. (1991). *Making Global Deal - Negotiating in the international market place*, Boston: Houghton Mifflin.

Salacuse, J.W. (1999). *Intercultural Negotiation in International Business. Group Decision and Negotiation*, vol. 8, pp.217-236

Salacuse, J.W. (1998). Ten ways that culture affects negotiation style: some survey results. *Negotiation Journal*, v. 14, n. 3, p. 221-240

Sebenius, James K: 'The hidden challenge of cross-border negotiations', *Harvard Business Review*.

Shell, G. Richard. *Negociar é preciso – estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

Steele, P., Murphy, J & RUSSELL, R. *Negócio fechado! A arte de negociar* (tradução: Regina Cláudia Loverri). São Paulo: MARKON, McGraw-Hill, 1991.

Thompson, L. et al. Poker face, smiley face and rant 'n' rave: Myths and realities about emotion in negotiation. In: HOGG, M.; TINDALE, S. (Eds.) *Blackwell handbook in social psychology*, v. 3: Group processes. Cambridge: Blackwell Publishers, 2000. p. 139-163.

Weiss, S.E. 1994. Negotiating with Romans. *Sloan Management Review*, Winter.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zartman, I.W. 1993. A Skeptic's View. In *Culture and Negotiation: the Resolution of Water Disputes*, edited by G.O. Faure, J.Z. Rubin. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

8. Anexos

Comparação de resultados

Portugal Vs Japão

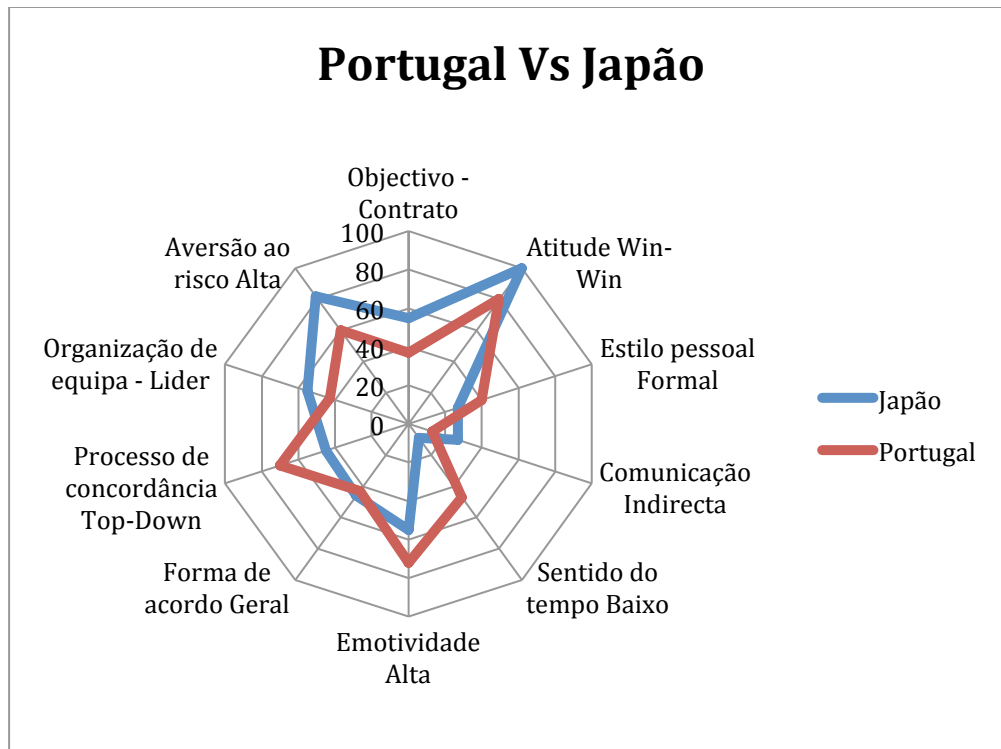


Figura 23 – Portugal Vs Japão

Fonte: Autor

Portugal e Japão diferem sobretudo no sentido do tempo, no processo de concordância e na emotividade. Os negociadores portugueses demonstram bastante mais os sentimentos que os negociadores japoneses. Nota-se uma forte presença de um processo de concordância *Top-down* nos negociadores lusos face aos negociadores nipónicos. Os japoneses têm um sentido do tempo altíssimo, ao contrário dos portugueses. A principal semelhança entre os dois países é a forma de acordo, em que ambos têm os valores mais próximos da forma Geral. (Figura 23)

Portugal Vs China

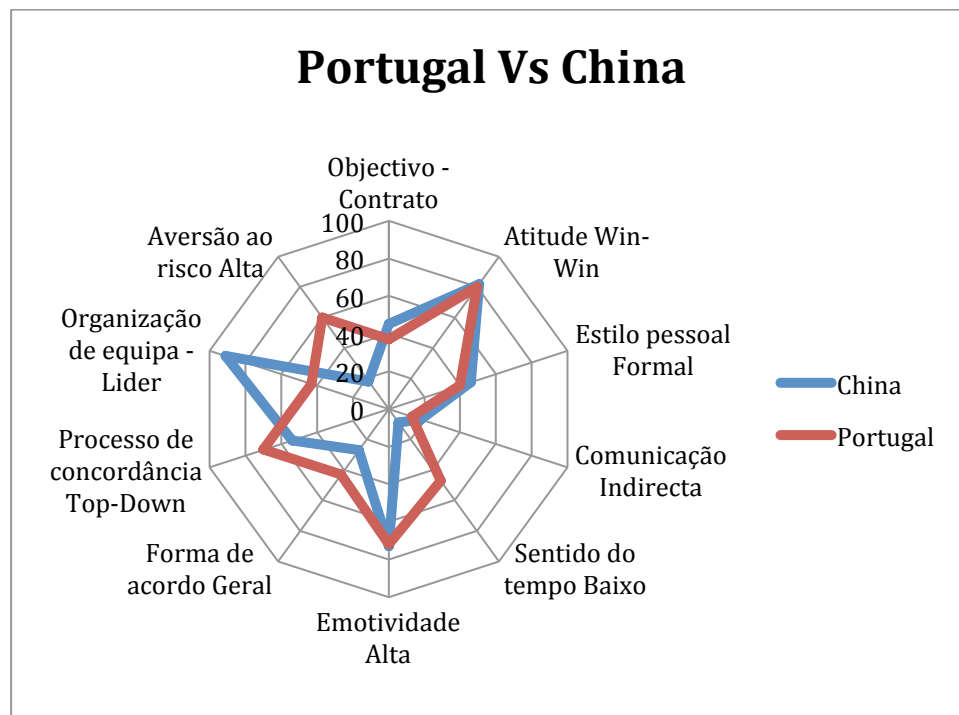


Figura 24 – Portugal Vs China

Fonte: Autor

Podemos observar que em diversos fatores (Objetivo, Atitude, Estilo Pessoal, Comunicação e Emotividade), os dois países têm valores muito próximos. Tanto um como outro preferem uma relação ao contrato, uma atitude *win-win*, uma formalidade elevada e um nível de comunicação indireta também elevado². As principais diferenças estão no sentido do tempo, em que a China tem bastante mais alto que Portugal e na aversão ao risco, onde os chineses, em comparação com os portugueses, arriscam mais quando fazem negócios. (Figura 24)

² Dentro dos países envolvidos no estudo.

Portugal Vs França

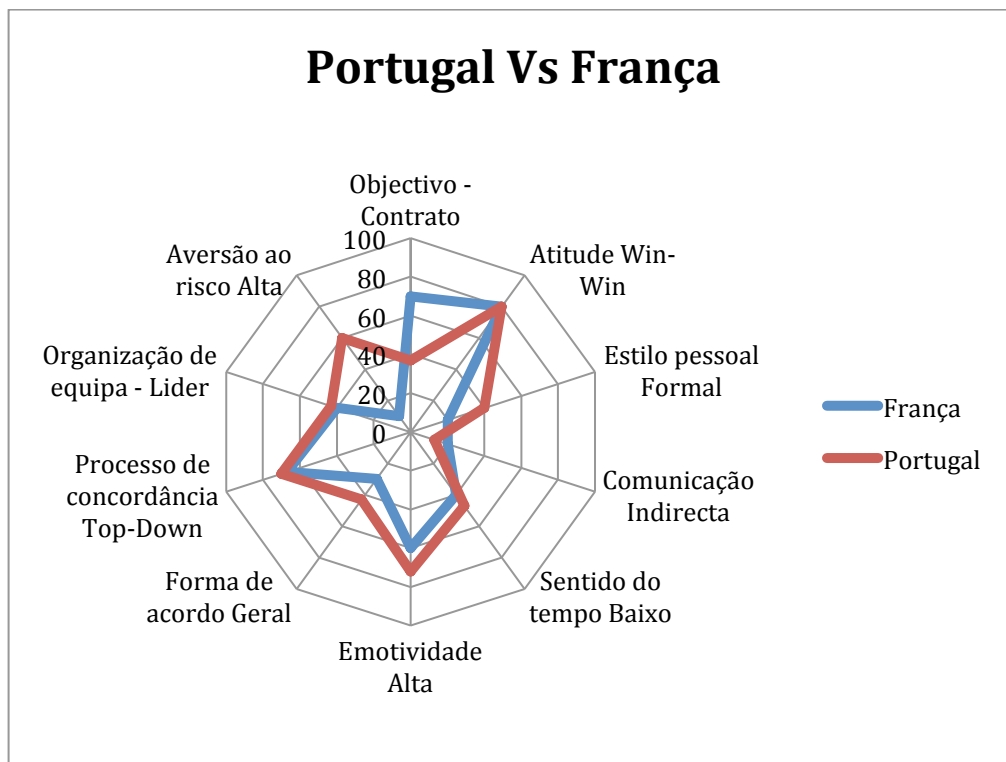


Figura 25 – Portugal Vs França

Fonte: Autor

As principais diferenças entre Portugal e França são o objetivo da negociação, onde os franceses apontam mais para o contrato, e a aversão ao risco, o que os franceses têm um índice muito baixo (o mais baixo da lista). Por outro lado, são muito semelhantes em termos de atitude, sentido do tempo e processo de concordância. (Figura 25)

Portugal Vs Índia

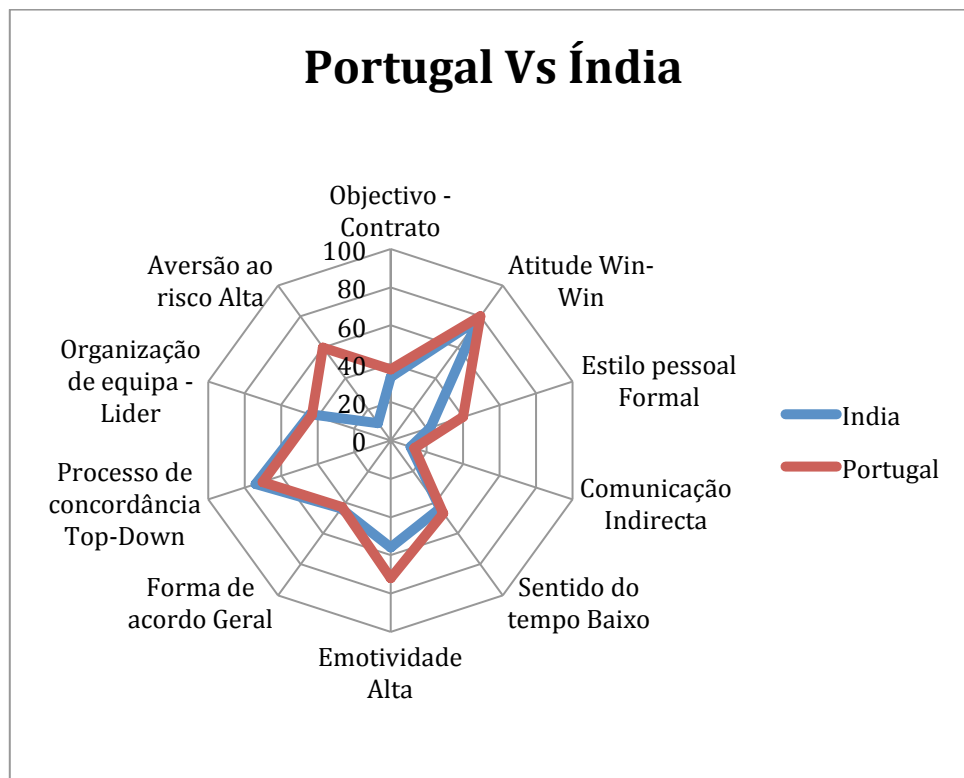


Figura 26 Portugal Vs Índia

Fonte: Autor

A Índia é o país que tem mais semelhanças com Portugal. É muito parecido com Portugal em termos de atitude, comunicação, sentido do tempo, forma de acordo, processo de concordância e organização da equipa. No entanto, divergem muito em termos de aversão ao risco. (Figura 26)

Portugal Vs Argentina

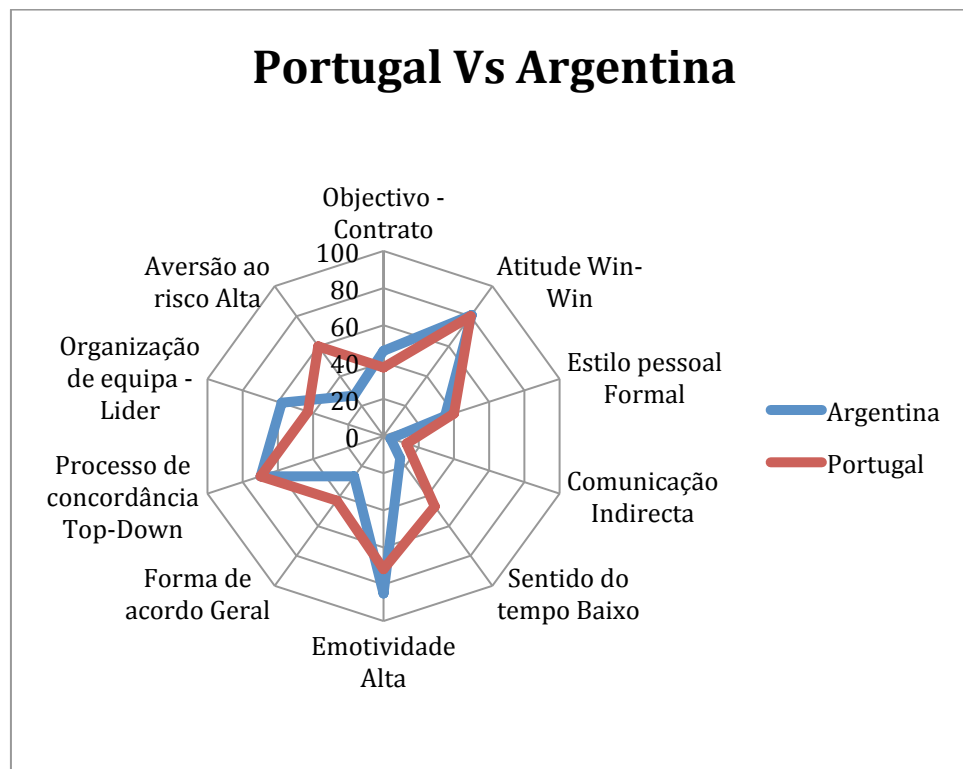


Figura 27 – Portugal Vs Argentina

Fonte: Autor

A Argentina e Portugal são muito parecidos em atitude, estilo pessoal e processo de concordância. Em termos de emotividade, apesar de ambos terem valores elevados, a Argentina é o país com o segundo valor mais alto, sendo apenas ultrapassado pelo Brasil (Portugal tem a quarta posição). Diferem bastante em aversão ao risco, sentido do tempo, forma de acordo e em organização da equipa. (Figura 27)

Portugal Vs EUA

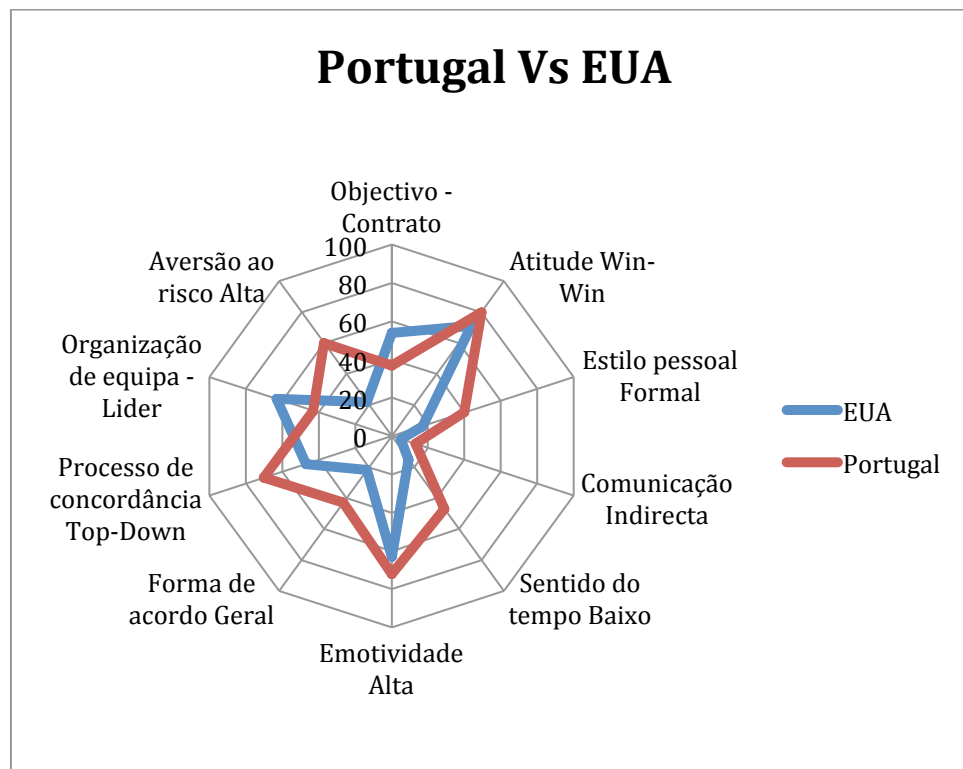


Figura 28 – Portugal Vs EUA

Fonte: Autor

Os EUA e Portugal têm muitas divergências na arte de negociar. Destacam-se o estilo pessoal, (EUA são muito menos formais), a comunicação (apesar de os valores serem todos muito próximos), o sentido do tempo, a forma de acordo, o processo de concordância, a organização da equipa e a aversão ao risco. As únicas parecenças são mesmo a atitude e a emotividade. (Figura 28)

Portugal Vs Reino Unido

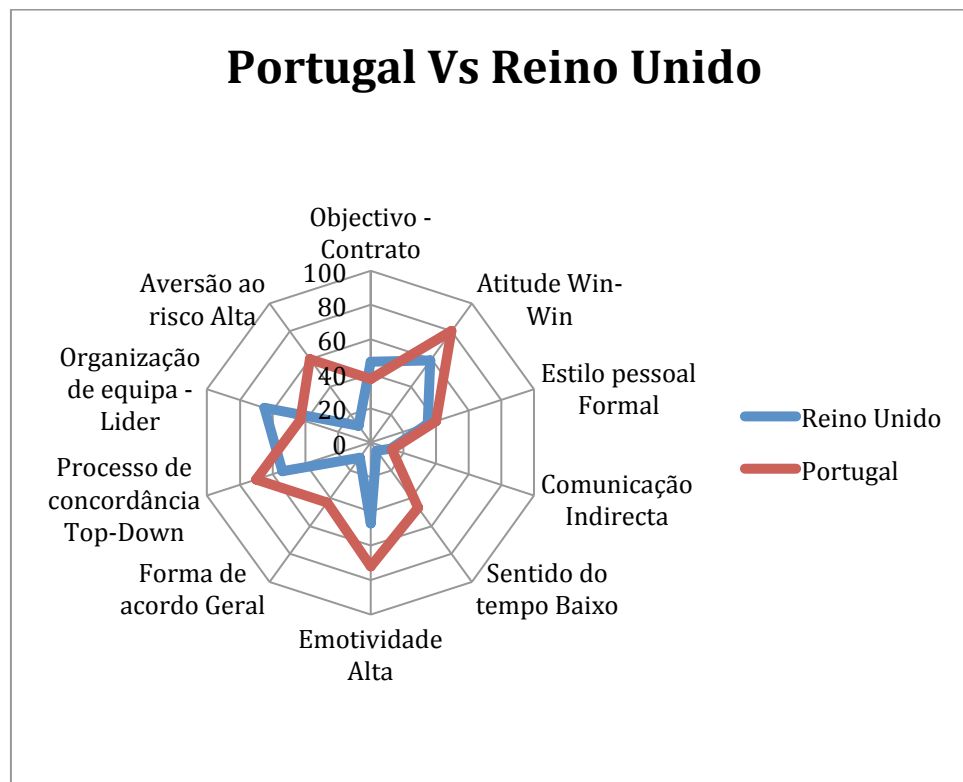


Figura 29 – Portugal Vs Reino Unido

Fonte: Autor

Fazem-se notar bastante os pontos em que Portugal e o Reino Unido são diferentes. A óbvia elevada sensibilidade ao tempo dos britânicos salta à vista, contrastando com a pouca sensibilidade dos portugueses. Para além do sentido do tempo, divergem ainda em emotividade, forma de acordo, organização de equipa, aversão ao risco e atitude. Apenas em estilo pessoal e comunicação os valores são bastante próximos. (Figura 29)

Portugal Vs México

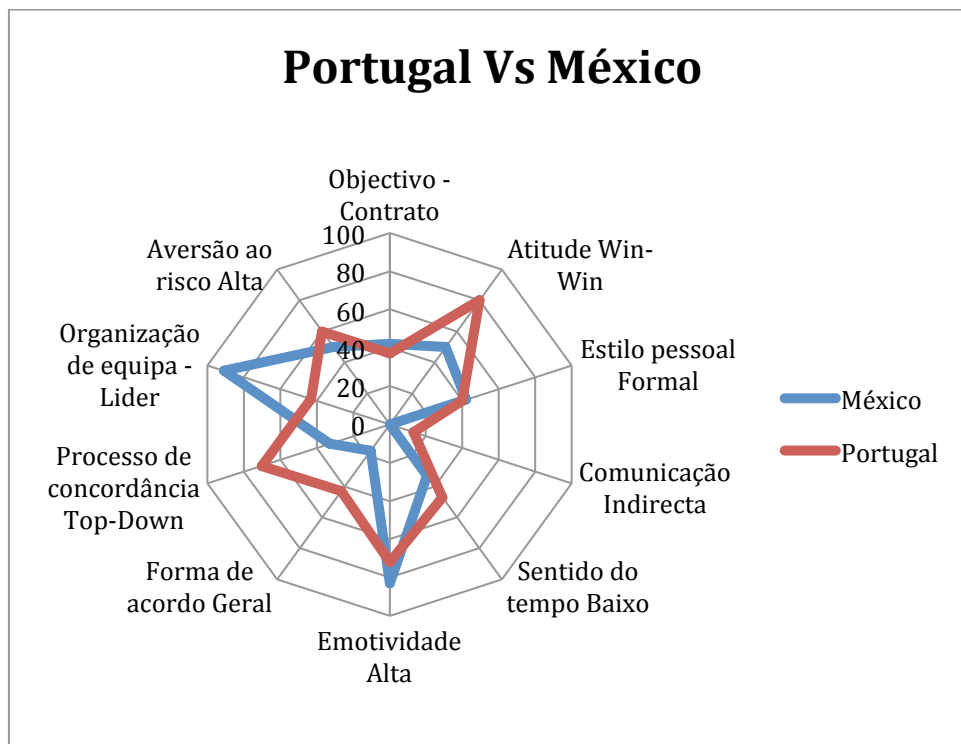


Figura 30 – Portugal Vs México

Fonte: Autor

O México é o país, juntamente com Espanha e Nigéria, onde os negociadores têm o estilo de comunicação mais direto. Portugal, por sua vez, tem o quarto valor mais alto de comunicação indireta. Divergem também em larga escala em atitude, forma de acordo, processo de concordância e organização da equipa, em que o México, a par da China, tem o segundo valor mais baixo de consenso em equipa. (Figura 30)

Portugal Vs Brasil

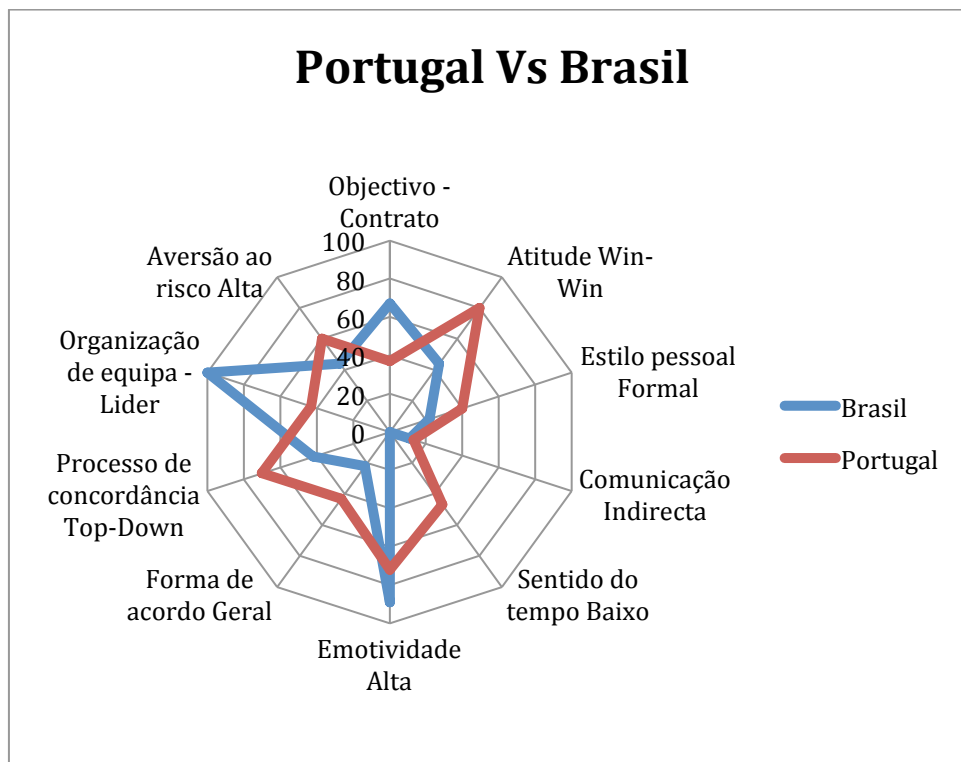


Figura 31 – Portugal Vs Brasil

Fonte: Autor

Portugal e Brasil, ao contrário do que muitos possam pensar, são muito diferentes quando negociam. São parecidos apenas na comunicação e na emotividade, e mesmo neste último fator, o Brasil tem um valor bastante superior, apesar de terem os dois níveis de emotividade alta. (Figura 31)

Portugal Vs Espanha

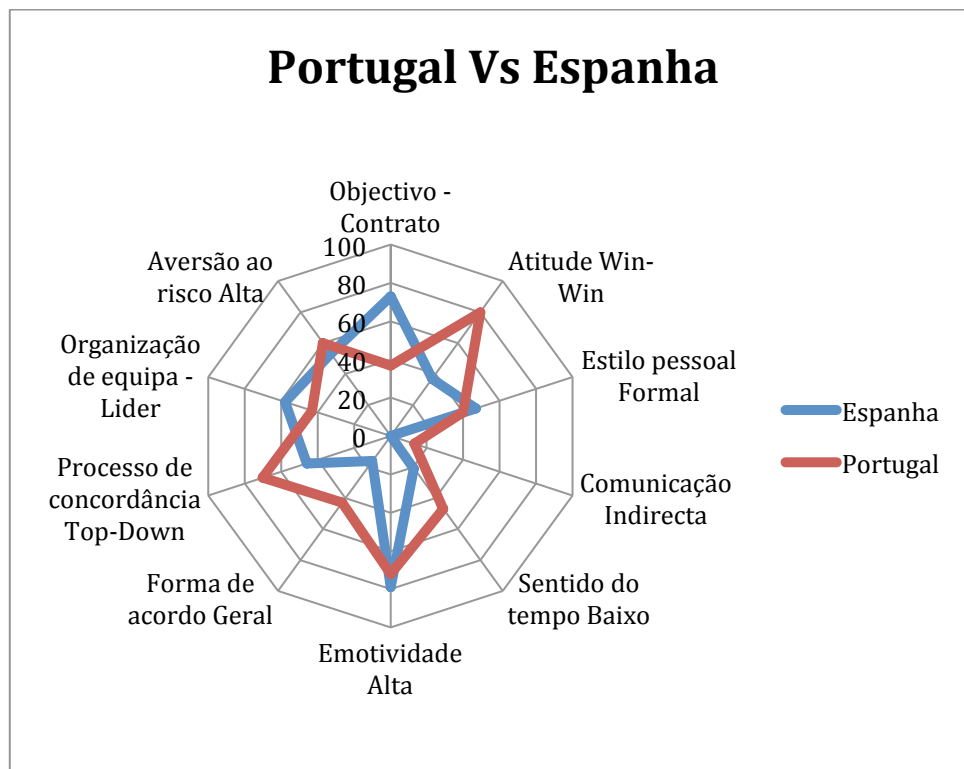


Figura 32 – Portugal Vs Espanha

Fonte: Autor

Portugal e Espanha convergem no estilo pessoal, na emotividade e na aversão ao risco. Por outro lado, as diferenças são notáveis quando falamos em termos de objetivo de negociação, atitude e sentido do tempo. (Figura 32)

Portugal Vs Alemanha

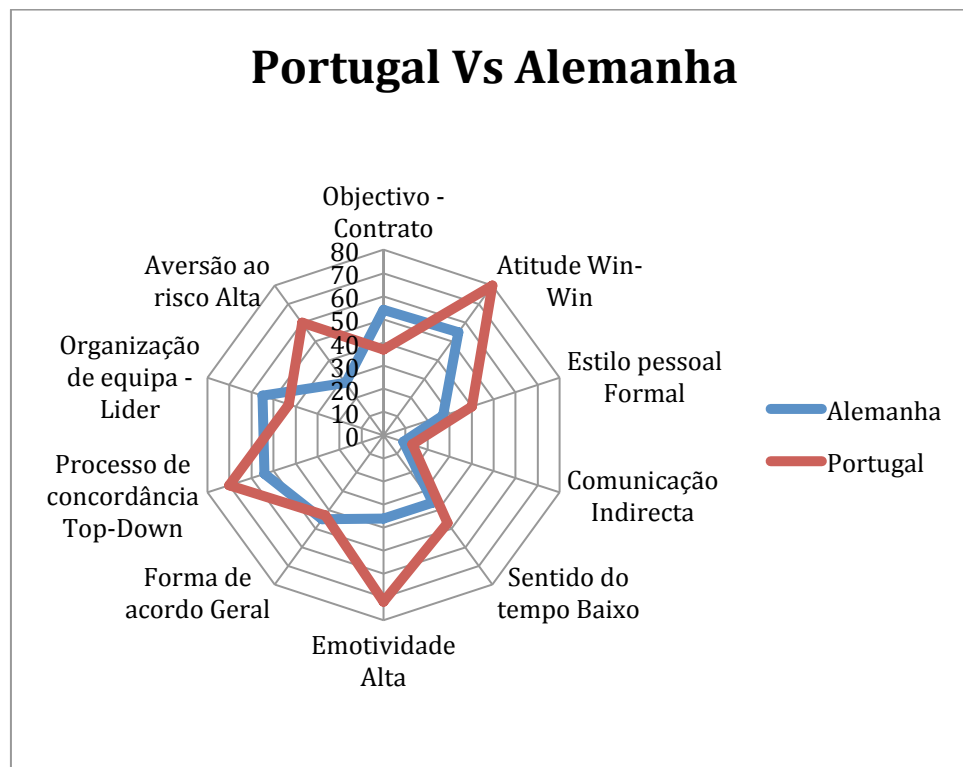


Figura 33 - Portugal Vs Alemanha

Fonte: Autor

Tirando o fato de serem parecidos na forma de acordo e alguma parecença na forma de comunicar, Portugal e Alemanha são muito diferentes, principalmente na atitude, objetivo da negociação, emotividade, processo de concordância e aversão à incerteza. (Figura 33)

Portugal Vs Nigéria

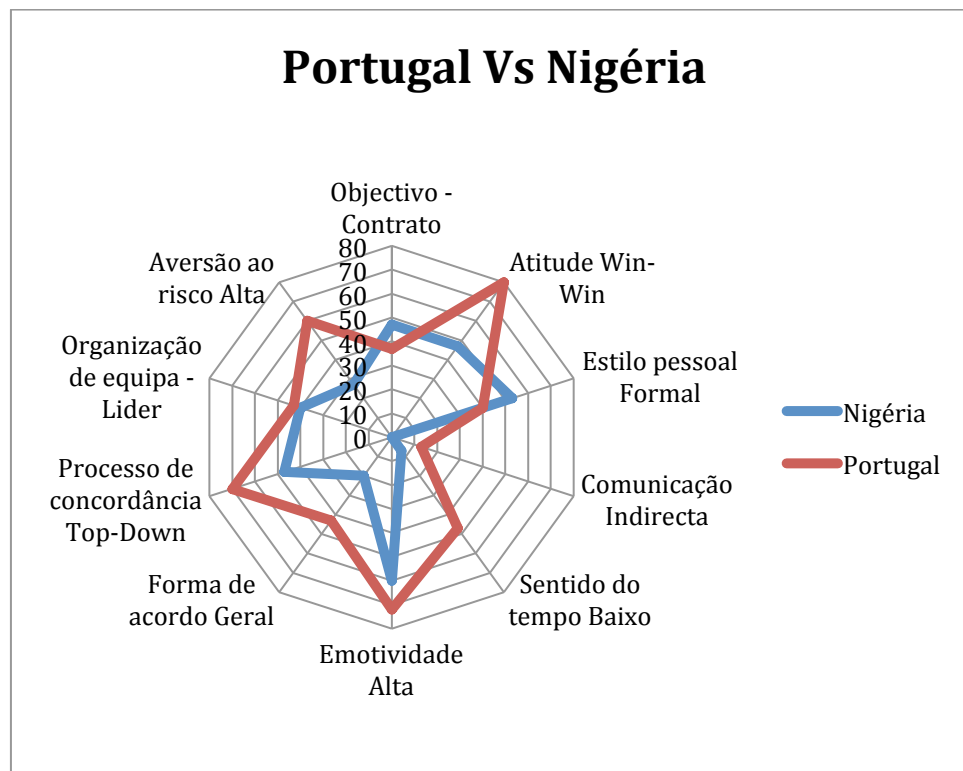


Figura 34 - Portugal Vs Nigéria

Fonte: Autor

Tirando a organização da equipa, Portugal e Nigéria não têm qualquer ponto em comum, ou pelo menos que se aproximem consideravelmente para que se possa dizer que sejam parecidos. As maiores diferenças são claramente a atitude, o sentido do tempo, a forma de acordo, o processo de concordância e a aversão à incerteza. (Figura 34)

10 Factores que influenciam a negociação

Este inquérito é confidencial e anónimo. É destinado a todas as pessoas que já participaram numa negociação em que pelo menos um interveniente era estrangeiro. Se não é o seu caso, por favor reenvie o link a pessoas que conheça.

É composto por 10 questões. Cada questão representa um fator que tem influência na negociação. Cada fator pode variar entre dois pólos.

De acordo com cada fator a seguir indicado, posicione-se em relação à sua forma de fazer negócios.

Uma explicação simples é facultada em relação aos extremos de um contínuo de 10 pontos em relação aos quais gostaríamos de conhecer a sua opção em termos de negociação.

Obrigado!

1. Objetivo da negociação - Contrato ou Relação?

CONTRATO - O objetivo é sair da negociação com um contrato assinado.

RELAÇÃO– O objetivo é da negociação é criar uma boa relação entre as partes.

[illegible]

2. Atitude - Win-Win ou Win-Lose?

WIN-WIN - Fazer com que ambas as partes ganhem, nem que para isso se tenha de ceder um pouco.

WIN-LOSE – Atitude mais combativa, procurando ganhar mesmo que a outra parte possa ficar a perder.

WIN-WIN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 WIN-LOSE

3. Estilo pessoal - Formal ou Informal?

Formal – Uso de traje formal, tratamento das pessoas pelo título académico, conversa essencialmente sobre negócios e vida profissional, colocando de parte a vida pessoal.

Informal – Uso de traje mais informal. conversa mais descontraída, abrangendo não só negócios, mas também outros temas, tratamento do interlocutor pelo primeiro nome

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
FORMAL ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ INFORMAL

4. Comunicação - Direta ou Indireta?

DIRETA – Diz o que tem a dizer e responde de forma explícita, sem rodeios ou recurso a expressões vagas. Vai directo ao assunto.

INDIRETA – Responde de forma vaga, podendo ter algo escondido nas entrelinhas. Não gosta de ser muito directo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
DIRETA ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ INDIRETA

5. Sentido do tempo - Alto ou Baixo?

ALTO – Pontualidade. A hora de entrada e saída são levadas muito a sério. A negociação tende a ser um processo rápido

BAIXO – Ritmo mais calmo, onde um pequeno atraso não é considerado grave. O processo de negociação leva o tempo que se achar necessário, sem pressas.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ALTO ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ BAIXO

6. Emotividade - Alta ou Baixa?

ALTA – Não esconde as emoções ao negociar, mostrando logo o que sente a respeito das situações.

BAIXA – As emoções estão escondidas. Não mostra grande entusiasmo ou desgostos.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ALTA ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ BAIXA

7. Forma de acordo - Geral ou Específica?

GERAL – Os acordos baseiam-se em princípios gerais e não em regras muito detalhadas. Se algum imprevisto acontecer, as partes juntam-se e discutem o problema até chegarem a uma resolução.

ESPECÍFICA – Contratos muito extensos e detalhados, prevendo situações pouco prováveis ou mesmo impossíveis.

GERAL 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ESPECÍFICA

8. Processo de Concordância - Bottom-up ou Top-down?

BOTTOM-UP – Preferência por discutir primeiro detalhes, passando-se depois para aspectos mais gerais do acordo.

TOP-DOWN - Preferência por discutir primeiro os princípios gerais de um acordo e só depois os detalhes.

BOTTOM-UP 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOP-DOWN

9. Organização da equipa - Líder ou Grupo?

LÍDER – Apesar de uma negociação poder ser realizada em grupo, apenas uma pessoa tem a decisão final.

GRUPO – Existe uma reunião envolvendo a equipa, onde se chega a um consenso e a uma decisão.

LÍDER 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 GRUPO

10. Aversão ao risco - Alta ou Baixa?

ALTA – Preferência por não correr riscos. O desconhecido e o imprevisto são normalmente situações consideradas desagradáveis e mal vistas.

BAIXA – Não há problema em correr alguns riscos. Normalmente há boa reação a novas situações.

ALTA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 BAIXA

11. Idade

12. Sexo

13. Profissão

Submit